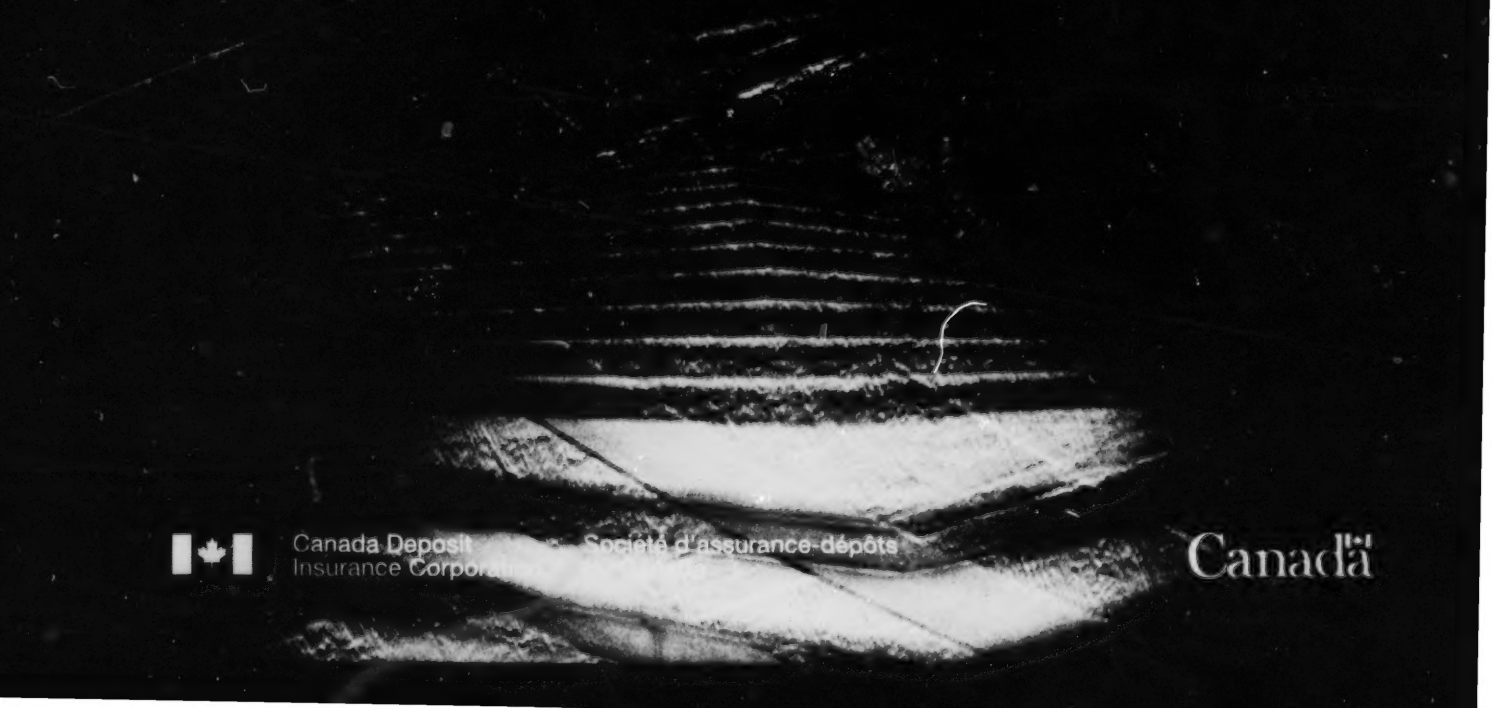
CDIC·SADC

SUMMARY OF THE Corporate Plan

2001/02 to 2005/06

March 2001

ENHANCING RISK MANAGEMENT SYSTEMS AND PRACTICES



Canada Deposit Insurance Corporation

Société d'assurance-dépôts du Canada

CDIC•SADC

102-04448/

SUMMARY OF THE Corporate Plan

2001/02 to 2005/06

ENHANCING RISK MANAGEMENT SYSTEMS AND PRACTICES

CDIC•SADC

MISSION STATEMENT

To provide deposit insurance and to contribute to the stability of the financial system in Canada in a professional and innovative manner, meeting the highest standards of excellence, integrity, and achievement, for the benefit of depositors of member institutions while minimizing the Corporation's exposure to loss. CDIC will provide an environment where employees are treated fairly and given opportunities and encouragement to develop their full potential.

SADC

TABLE OF CONTENTS

1.0 Introduction 2

2.0 Planning Environment 4
2.1 Issues Affecting CDIC 4
2.2 Legislative Changes 6
2.3 Economic Assumptions 7
2.4 Planning Premises 8
2.5 CDIC Membership 12

3.0 Business Plans 13
3.1 Planning and Accountability Framework 13
3.2 Business Model 15
3.3 Risk Framework 16
3.4 Performance Against Past Objectives 16
3.5 Strategic Direction: Objectives for the Planning Period 21
3.6 Key Initiatives and Strategic Plans 22
3.7 Supporting Human Resource Requirements 25
3.8 Performance Management Scorecard – New Objectives 25

4.0 Financial Plan 30
4.1 Financial Performance – 1999/2000 and 2000/2001 30
4.2 Five-Year Financial Plan (Appendix B) 32
4.3 Sensitivity Analysis 33
4.4 Operating Plan – 2001/2002 34
4.5 Capital Plan – 2001/2002 34
4.6 Borrowing Plan 35

Appendices
A. Corporate Overview 37
B. Pro Forma Financial Statements 43

PTER 1—INTRODUCTION

The Canada Deposit Insurance Corporation does more than provide deposit insurance[1]. While we exist to protect depositors, we also strengthen Canada's financial system by promoting standards of sound business and financial practices and by actively working to reduce risk among our member institutions.

Although Canada's financial system remains sound, and we do not foresee substantial change in the risk profile of our members during the planning period ahead, we must be proactive in assessing potential risk owing to an ever-changing economic environment and the evolution of Canada's financial system itself.

"Enhancing Risk Management Systems and Practices" – the theme of this year's Corporate Plan – reflects the importance we assign to risk management in responding to the challenges of the current financial and economic environment, and those that lie ahead.

These challenges include the effects of sweeping global forces such as the advance of information and communications technologies, mergers and acquisitions on an international scale, diminished growth in certain sectors of a global economy, as well as globalization itself.

Changes are also occurring more directly within Canada's financial sector. New participants on the scene include Internet banks and specialized niche players. Branches of foreign banks are also making inroads into Canada's financial marketplace. Recent legislation permits the opting out of deposit insurance by institutions focused on wholesale deposit taking, while mergers and acquisitions continue in the retail deposit-taking sector. We must be vigilant in assessing changes to risk that may flow from these and other developments.

In order to enhance our risk management capacity, we are introducing a corporate risk management methodology that includes, inter alia:

- Identifying any gaps in our systems, controls and practices that represent risks;
- Determining appropriate steps to mitigate and manage these risks;
- Reviewing our provisioning methodology and examining fund options;
- Focusing on in-depth contingency planning and preparedness; and
- Pursuing a corporate knowledge management initiative.

In addition to these internal measures, our ability to assess risk among member institutions will be enhanced by improving our risk assessment methodology, by developing contingency plans in conjunction with other agencies, and by undertaking a number of specific initiatives designed to augment our risk assessment capacity. These initiatives include the Member Institutions Data Analysis System (MIDAS) II – Data Warehouse project, the modernization of our *Standards of Sound Business and Financial Practices* and reporting processes, and the expansion of electronic filing and electronic document management among member institutions.

As well, our active involvement in international initiatives will assist us in enhancing CDIC's systems and risk assessment practices. These activities include participation in international-level committee work, responding to requests for assistance from other countries, and participation in global networks of specialists. These endeavours strengthen our ability to remain abreast of emerging trends and developments worldwide, while sharing our experience and expertise.

Premium rates for 2001/2002 will remain essentially the same as in the previous two years. The one exception is Category 4, which increases to the maximum authorized in accordance with the two-year transition established under our *Differential Premiums By-law*.

[1] Under the CDIC Act, the maximum basic protection for eligible deposits is $60,000 per person at each member institution. CDIC provides separate protection for eligible deposits held jointly, in trust, in registered retirement savings plans, and in registered retirement income funds, also to a maximum of $60,000 in each category.

The premium rate categories are:

- Category 1: 0.0417 per cent, or 1/24 of one per cent of insured deposits;
- Category 2: 0.0833 per cent, or 1/12 of one per cent of insured deposits;
- Category 3: 0.1667 per cent, or 1/6 of one per cent of insured deposits; and
- Category 4: 0.3333 per cent, or 1/3 of one per cent of insured deposits.

Premium revenue throughout the planning period is based on the following assumptions:

- Premium rates remain the same as those in 2001/2002;
- The distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and
- The growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions as discussed in Section 2 of this Summary.

As in the past, premium rates are fixed annually with consideration given to the economic environment, the risk profile of member institutions and the Corporation's own financial condition. During the coming year, we will continue to review our approach for establishing appropriate loss provisions, and will consider the merits of establishing a deposit insurance fund and its implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue projections for the years ending 2003 to 2006 may be subject to material change.

In Section 3 of this Summary, we report on our performance compared against previous plans and objectives using for this purpose a performance management scorecard. Future objectives, performance measures, targets and supporting initiatives have also been included. We will continue to refine our use of this scorecard displaying the interrelation with our corporate risk management methodology and our corporate planning and reporting processes.

Section 4 discusses our financial plan for 2001/2002. We expect total revenues of $188 million, consisting of $143 million in premiums with interest and other revenue of $45 million. Operating expenses are expected to be $21 million, with net operating income (that is, interest income and other revenue, net of operating expenses) of $24 million. This represents an increase in net operating income of 85 per cent over 2000/2001. The capital budget will be $575,000. Section 4 also reports on our performance against our budgets for the past two years and presents the Corporation's borrowing plan.

Appendices to this Summary provide general information concerning CDIC. Appendix A offers an overview of the Corporation while Appendix B contains our pro forma financial statements.

The only significant information omitted between the full version of the Corporate Plan and the present Summary is detailed information concerning high-risk member institutions.

To reiterate, Canada's financial system remains sound. However, as the following section on our "Planning Environment" illustrates, continuous change is now the rule within a global financial industry, and these changes have a direct bearing on the environment in which our own financial institutions operate.

By strengthening risk management systems and practices, we seek to advance our mission within this larger context. By doing so, we contribute to the stability of Canada's financial system while providing insurance for the depositors of our member institutions.

R.N. Robertson
Chairman

J.P. Sabourin
President & CEO

2.1 Issues Affecting CDIC

This section outlines the principal strategic and environmental issues and their associated risks that we face during the planning period. It includes a summary of legislative and regulatory issues as well as selected data on our members. An overview of the processes we have put in place to monitor and manage risk is also provided.

2.1.1 Economic and Financial Environment

The global financial industry is experiencing continuous change. This is the result of many forces, including:

- Changes in technology;
- The demands of competition;
- Consolidation, as institutions look for improved margins and new sources of income, thereby creating new sources of risk; and
- The introduction of new financial products.

Internationally, mergers among banks and insurance companies have led to a more integrated financial marketplace. Some of this activity has occurred within the Canadian financial sector, such as with the recent acquisition of Canada Trust by the Toronto-Dominion Bank.

Competition has increased in Canada with the appearance of foreign bank branches and specialized non-bank niche players. This has boosted the incentive for our members to find ever more efficient ways to conduct business and seek opportunities for greater returns. All of this is occurring at a time of downward pressure on operating margins, diminished returns on fixed-income investments, increased reliance on other sources of income that are sensitive to capital market performance, and greater reliance on the sale of investment products.

It is apparent that many institutions are unlikely to reach the size of major global players. Consequently, they are differentiating themselves through specialization. The search continues for new sources of income in more volatile areas such as securitization and derivatives. These activities require enhanced risk management practices and controls on the part of financial institutions to ensure that increased risks are managed appropriately.

In addition, the complexity and speed of transactions continue to escalate. Market reaction to perceived changes in risk or value can be instantaneous and decisive. The markets themselves are becoming more volatile, reacting strongly to both success and failure in meeting projections, to whether there are appropriate levels of loss provisions and reserves, and to transparency of disclosure.

Canada's domestic economic environment remains favourable with continued growth and relatively low inflation. However, recent market instability and a weakening dollar raise questions about how long financial markets will continue to advance. Although concerns about rising interest rates in the United States have ebbed as the economy slows, new concerns are arising with respect to potential loan losses and the mounting level of household debt. Recent volatility in world oil prices has led some to expect inflation to return and to increase pressure on interest rates. Nevertheless, positive economic growth in Canada is still predicted for the period of this plan.

The market for financial assets is directly affected by changes in interest rates and other market prices. Our member institutions are affected by market risk to the extent they are exposed to such changes. Our *Standards of Sound Business and Financial Practices* are designed to help focus the attention of members on mitigating the negative effects of such risks.

While some of these risks are of an ongoing nature – such as those associated with currency fluctuations – others are of more recent vintage, such as investment concentrations in the high-tech sector. In the

fall of 2000, some Canadian banks disclosed their investment exposure within the information and communications sector in an effort to provide greater transparency and to alleviate investor concern.

Similarly, CDIC is affected by market risk caused by changes in the value of its assets and liabilities (e.g. its investment portfolio, estate assets and any borrowings). Pursuant to the *Financial Risk Management Guidelines for Crown Corporations* issued by Canada's Minister of Finance, our internal financial management policies have been developed to mitigate such risks.

2.1.2 Globalization

As the effects of globalization continue to be felt within Canada's financial sector, we must have a thorough understanding of the international forces that are affecting our members. Financial institutions do not exist in isolation. Indeed, they are becoming larger and more complex, forming conglomerates that straddle international boundaries within an ever-expanding global economy. Since these changes have implications for the safety net that Canada has devised for its depositors, keeping abreast of international developments has become all the more essential.

We continue to receive requests for assistance in establishing or improving deposit insurance systems in other countries. There has been a commensurate increase in invitations to participate in international conferences and seminars. Responding to these requests is consistent with the Government's policy of advancing international cooperation in the development of financial regulation. Further, any effort towards improvements at a global level can only benefit our domestic financial institutions. Participating in these initiatives provides opportunities to remain current with emerging global trends and issues of importance to deposit insurance. These issues include matters such as the effects of internationalization in the financial services sector; dealing with multiple regulators in various countries; the application of different laws within diverse jurisdictions; developments in e-commerce and e-money; and the potential for international clearing arrangements.

In addition to providing direct assistance to deposit insurers in other countries, we are also participating in the development of practical guidance for deposit insurance schemes worldwide through the Financial Stability Forum (FSF) – a forum convened by the G7 Finance Ministers and Central Bank Governors to promote international financial stability. Our President and Chief Executive Officer chairs an FSF Working Group on Deposit Insurance assigned with the development of guidance principles by September 2001.

2.1.3 Technology

Technology continues to advance at an ever-accelerating pace. It has transformed investment banking, making possible the widespread use of derivatives to assume and manage risks. Institutions are unbundling the traditional components of financial intermediation and restructuring them in a variety of new products and services. Securitizations, swaps and repurchase agreements are permitting the movement of risk to other institutions. While these developments may have positive consequences for the financial institutions involved, another consequence is that it can be more difficult to identify and assess related risks in terms of deposit insurance.

Advances in technology are permitting a proliferation of new, cheaper and more tailored financial products. Banking by personal computer and even by wireless connection to the Internet are steadily increasing. These changes are facilitating the advancement of virtual banking, in which financial products are sold without geographical constraint to consumers around the world. There are also daily developments in the advancement of e-money and e-commerce, with emerging products such as stored-value cards and network money. These developments raise questions about security and consumer protection. They are also leading to radically altered definitions of traditional concepts such as point of transaction, deposit location and security of transfer. These changes pose ongoing challenges for regulators and deposit insurers alike.

2.1.4 Internal Environment

Developments internal to CDIC itself also affect the parameters of this plan. For example, succession planning will become increasingly important as members of our management team become eligible for retirement. As with other organizations, there is a need to retain highly skilled employees through a combination of incentives that include training and crossover employment opportunities. Furthermore, our knowledge management initiatives, the implementation of an electronic document management system, and ensuring our general preparedness to satisfy our mandate are important in making certain that critical knowledge is not lost as turnover occurs.

As part of our ongoing efforts to meet the highest organizational standards, we are conducting a self-evaluation utilizing CDIC's own *Standards of Sound Business and Financial Practices*. Continuing efforts will be made in conjunction with this review to assess and manage internal corporate risk.

2.1.5 Summary

In light of these challenges, we must continue to strengthen our insurance and risk assessment function and increase our policy and research capacities to keep abreast of developments and to assess their effect on deposit insurance. Because we are a comparatively small organization with a crucial role to play if member institutions face difficulty, we must be on the lookout internally for any operational risk of financial loss or a diminished ability to meet our statutory obligations.

Moreover, while we have little expectation that a failure will occur among our member institutions during the planning period, we must always be prepared for such a development, whether of a single, large institution or involving a series of smaller failures. Previous experience has suggested that failures can come in waves. We must always be ready for this possibility or the failure of a single, large institution, no matter how remote these events may appear at present.

Furthermore, the increasing complexity and size of financial transactions, products and processes, coupled with advances in technology require us to be constantly reviewing and updating our preparedness. We must be immediately ready to intervene if a member institution encounters serious problems.

Intervention scenarios are immensely complicated by the intricate security surrounding electronic banking and clearance systems and the continued p[illegible]eration of more sophisticated deposit and investment products. If a member institution fails, we must be able to quickly and accurately access information concerning its depositors in order to reimburse them in a timely manner. Consequently, we must ensure that CDIC has the appropriate technological resources to maintain its own systems at optimal level, to be able to assess risk quickly and accurately, and to be ready to intervene effectively within a complex technological environment should the need arise.

2.2 Legislative Changes

The Government of Canada released its long-awaited policy paper on the financial services sector in June 1999. Entitled *Reforming Canada's Financial Services Sector: A Framework for the Future*, the paper proposed changes under four general categories:

1. Measures to encourage efficiency and growth in the sector;
2. Measures to encourage domestic competition;
3. Initiatives to protect and empower consumers and small businesses; and
4. Changes to the regulatory and supervisory system.

These and a number of other policy changes were incorporated in Bill C-38, which was tabled in Parliament but which died with the election of 2000. The Government has indicated that it will reintroduce its legislation again shortly.

This proposed legislation would bring about significant changes within Canada's financial services sector. There would be, for example:

- A new holding company structure and corporate governance provisions;
- A new ownership regime for banks and bank holding companies;
- New investment powers for financial institutions;
- Changes to the payments system; and
- Measures to encourage new entrants to the sector, new services and greater competition.

The proposed legislation would also provide for a Financial Consumer Agency of Canada to ensure compliance by financial institutions with consumer protection provisions. The Agency would promote policies and procedures serving the interests of consumers and would play a central role in public education. It should be noted that we are also addressing our obligations in providing information to depositors through CDIC's public awareness campaign and other initiatives.

These legislative changes could substantially alter our institutional membership over time, thereby increasing the challenge of accurately assessing risk to the deposit insurance system. We have been discussing the potential effects of the proposed legislation with the Department of Finance, and will hold additional discussions once the new legislation is re-introduced.

One crucial element to managing the risk of financial failure is having sufficient access to information held by the Office of the Superintendent of Financial Institutions (OSFI) and other sources. Approaches to enhance the exchange of information between OSFI and CDIC are being proposed in the draft legislation.

Changes in legislation that affect our ability to fulfill CDIC's mandate may constitute a legal or regulatory risk to the Corporation. For this reason, we must at all times be proactive in providing effective advice in policy discussions concerning changes to the design of the regulatory/supervisory system. In order to do so, we must be fully aware of current and emerging issues in the financial industry, particularly as they affect deposit insurance.

We are also in the process of modernizing our *Standards of Sound Business and Financial Practices* and working to streamline our reporting processes while ensuring that members and their Boards of Directors remain accountable.

Further, pursuant to recent legislative amendments, we have granted eight member institutions authorization to opt out of membership in CDIC under the *Canada Deposit Insurance Corporation Exemption from Deposit Insurance By-laws*. Opted-out institutions are primarily those taking wholesale deposits (in excess of $150,000) that are not insured by CDIC. We expect to receive additional requests to opt out during the planning period.

As legislation changes, affecting CDIC and its membership, we must continue to collaborate with supervisors to reduce the risk of member institution failure. Since CDIC does not examine member institutions directly, it must rely extensively on the information provided by supervisors.

2.3 Economic Assumptions

We have relied on the most recent Department of Finance "Survey of Canadian Private Sector Forecasters" (September 2000) and M2+ forecasts from the Bank of Canada in establishing the economic assumptions on which this document is based.

The average private sector forecast points to a relatively moderate slowing in economic growth and consumer price inflation over the forecast period. Short-term interest rates are expected to increase slightly in 2001 and then gradually decrease.

More specific details include the following:

- Real Gross Domestic Product (GDP) is expected to grow at a 3.1 per cent average annual rate during the five-year period beginning in 2001/2002, down from an estimated 4.7 per cent for 2000/2001;
- The increase in the Consumer Price Index (CPI) is forecast to average 2.0 per cent annually during the five-year period beginning in 2001/2002, down from the 2.7 per cent for 2000/2001; and
- The rate of interest on Government of Canada three-month treasury bills is expected to average approximately 5.5 per cent during the forecast period.

Given the kinds of risks present in the planning environment (e.g. potential inflationary pressures, market volatility), the principal qualifications to this economic outlook appear to be lower than previously anticipated interest rates and slower economic growth.

Insured deposit growth is affected by a variety of factors such as interest rates, income growth and the way individuals allocate their income and savings to financial instruments.

INSURED DEPOSITS, M2+, CPI, AND GDP (percent change, fiscal year; forecast begins in 2001/2002)

	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Insured Deposits	3.3	3.1	3.0	2.8	2.7	2.6
M2+	6.6	4.5	4.3	3.9	3.7	3.6
CPI	2.7	2.4	2.0	1.8	1.9	1.9
Real GDP	4.7	3.5	3.0	3.0	3.1	3.1

THREE-MONTH TREASURY BILLS (%)

3-M T-Bills	5.5	5.8	5.5	5.4	5.4	5.3

Between May 1, 1999 and April 30, 2000, total insured deposits increased 3.3 per cent. This increase was slightly more than the 2.5 per cent growth forecasted previously. Deposit growth has been strengthening during the past two years, driven by such factors as improved incomes, more attractive deposit rates and continued stock market volatility, which may have reduced demand for deposit substitutes. We project that insured deposit growth will average 2.8 per cent during the planning period.

2.4 Planning Premises

The following premises have been used in preparing this five-year plan.

2.4.1 Mandate

No significant changes to our mandate are anticipated during the planning period.

2.4.2 Member Institutions

Previous experience suggests that, on occasion, member institutions will face solvency or viability crises requiring CDIC intervention. These crises may result in liquidation or assisted resolution. Of course the timing, numbers and circumstances of such failures are extremely difficult to predict.

For most of the past decade, member institutions have benefited from a favourable economic environment and have reported healthy financial results. This has facilitated a strengthening of capital and other provisions. During this period, considerable effort has also been expended by member institutions in enhancing their risk management methodologies and the soundness of their business and financial practices. Accordingly, member institutions are better equipped to face the effects of a possible economic slowdown or downturn in specific sectors.

Although indicators show a Canadian economy that is fundamentally robust, caution has been expressed recently that trouble may be lurking. Sales in some sectors are lagging; earnings of technology-related companies are not as vigorous as in the past; inventories are creeping up, and non-performing loans at member institutions have increased.

The financial performances of member institutions for the year 2000, albeit strong, are showing signs of cooling off. Earnings for the second half of 2000 were affected to some extent by volatility in capital markets and an increase in the charge for impairment. However, total impaired assets at member institutions still represent less than one per cent of assets, and allowances for losses continue to exceed total impairments.

Given the above, for the purposes of our pro forma financial statements, no failures of member institutions are currently projected. Nevertheless, we will maintain a state of preparedness. The rapidly changing nature of the financial industry may require us to alter our methods of dealing with failing member institutions, and the pace and extent of such changes could affect our future resource requirements.

MEMBERSHIP PROFILE

The distribution of insured deposits across all types of CDIC's member institutions in 2000 reflected the acquisition of Canada Trust by the Toronto-Dominion Bank. This purchase led to a sharp increase in the concentration of insured deposits with domestic banks and their subsidiaries – for the first time in excess of 95 per cent of insured deposits.

In 2000, CDIC members again reported strong profits and asset growth. Investment spreads continued to decline while income from non-intermediary sources grew rapidly, reflecting a continued trend away from intermediation. Non-interest income in 2000 represented more than half of total income at member institutions.

2.4.3 Corporate Risk Assessment

We will undertake to identify corporate risks and develop appropriate initiatives, goals, measures and targets to manage them.

2.4.4 Premium Revenue

The differential premiums program introduced in 1999/2000 is used to determine our premium revenue. Each member institution is classified in one of four premium categories. In projecting premium revenue over the planning period, no substantial movement of member institutions among premium categories is assumed.

We forecast premium revenue of approximately $143 million for 2001/2002, based on the following rates: 0.0417 per cent, or 1/24 of one per cent; 0.0833 per cent, or 1/12 of one per cent; 0.1667 per cent, or 1/6 of one per cent; and 0.3333 per cent, or 1/3 of one per cent for categories 1 to 4 respectively. These rates are the same as in the past two years (with the exception of Category 4-rated institutions), which were the first years under the differential premiums system.

Pro forma premium revenue is based on the following assumptions: premium rates remain the same as those in 2001/2002; the distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and, the growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions in Section 2.3 of this document.

In accordance with past practice, premium rates are fixed annually with consideration given to the economic environment and membership risk profile, as well as CDIC's financial position. In addition, during the coming year, we will continue to review our provisioning methodology for insurance losses (see section 2.4.8), and consider the merits of establishing a deposit insurance fund and its implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue for the years ending 2003 to 2006, reflected in the pro forma financial statement in Appendix B, may be subject to material change.

2.4.5 Borrowings

CDIC does not receive any appropriation from Government. Nor do we plan to borrow funds during the planning period. Premium revenues, recoveries from loans and claims receivable, and interest income are projected to provide sufficient funding to meet outstanding obligations and operating costs.

2.4.6 Investment Revenue

Our investment income is forecast to be in excess of our operating costs during the planning period. Projected revenue is shown in the pro forma financial statements in Appendix B.

We have developed our investment strategy on the basis of two principles:

- Credit and market risk will be limited; and
- Our investment portfolio will be the initial funding source for any intervention.

We will minimize credit risk by investing in only high quality securities, in accordance with Department of Finance guidelines, and by limiting the amount invested in each qualifying institution. In addition, we will limit our investment in member institutions to those with a Category 1 rating under our differential premiums system.

Further, we will invest in highly liquid securities and limit our interest rate exposure by aiming for a weighted average-term-to-maturity of less than one year.

2.4.7 Provision for Guarantees

We have provided guarantees in the past to help resolve the financial difficulties of certain member institutions. A provision for similar purposes is determined annually by estimating the future cash payments required under these previous guarantees, which expire in 2002/2003. Total payments during the planning period are estimated to be a potential $40 million. This amount is reflected in the pro forma financial statements in Appendix B.

2.4.8 Provision for Insurance Losses

The provision for insurance losses represents our best estimate of losses resulting from insuring deposits of member institutions.

This provision is established by (i) assessing the aggregate risk of member institutions based on specific knowledge of our members; (ii) providing for the risk of loss by using a market-based, composite risk-weighting system; and (iii), applying the percentage of loss we have experienced with member failures during the preceding ten years. The results are stated on a present-value basis.

The market based, composite risk-weighting system is affected by two factors: the credit ratings of member institutions and, for comparison purposes, the market spreads between corporate bond issues and benchmark bond issues of the Government of Canada. The provision for insurance losses stood at $400 million on March 31, 2000. A reassessment of the provision (including its supporting methodology) will continue during 2001/2002. Accordingly, for the five-year pro forma financial statements, the provision remains at $400 million throughout the planning period.

2.4.9 Allowance for Loss on Loans and Claims Receivable

This allowance reflects our best estimate of losses from outstanding loans and claims receivable. The allowance is established annually by assessing the asset disposition strategies of liquidators, receivers and managers, and is based on forecasted payments to CDIC and other creditors.

Loans and claims receivable are written off against the allowance, in full or in part, when there is no reasonable expectation of realization. Any payments received subsequent to a write-off of the receivable is recorded first to recover amounts previously written off, while any additional amounts are recognized as other revenue.

2.4.10 Human Resources

We will maintain a core capacity in human resources during the planning period to achieve our objectives and strategies. The overall person-year count has increased somewhat during the past year in response to an increased focus on risk assessment and the launch of a long-term public awareness campaign. Our level of human resources may be affected from time to time by strategic shifts in addressing emerging issues or by changes in the risk profile of member institutions. Details of our Human Resources Complement can be found at section 3.7.

2.4.11 Leases

A 10-year lease (to 2010) has been negotiated for the head office in Ottawa. Renewal negotiations are nearing completion in Toronto where the office lease expires in 2001. Based on current market conditions in Toronto, no significant change in total lease costs is expected. This financial plan reflects current Ottawa lease costs and a projection of costs for a new lease in Toronto.

2.4.12 Use of Estimates

Our pro forma financial statements include both estimates and assumptions. The more significant areas requiring estimates are the provision for guarantees and the provision for insurance losses described in section 2.4.8.

2.4.13 Operating Expenditures Budget

We project operating expenditures of $21 million for 2001/2002. We will continue to review our objectives and initiatives in relation to our financial resources, reassigning priorities, if appropriate, to utilize our resources as effectively as possible. If intervention in the affairs of a member institution becomes necessary, or new initiatives are required during the year, approval of the Board of Directors will be sought for additional resources.

2.4.14 Capital Expenditures Budget

Our capital expenditures are mainly for computer hardware and office equipment. All capital assets, with the exception of computer hardware (amortized over three years), are amortized over their useful lives in accordance with the rates prescribed for tax purposes by the Canada Customs and Revenue Agency. Our capital budget for 2001/2002 is $575,000.

2.4.15 International Presence

We will continue to participate in international efforts to develop guidelines for deposit insurance in conjunction with other members of the international deposit insurance and financial communities. Exchanging knowledge and information with other countries, receiving delegations, providing assistance and advice and participating in international educational activities will remain priorities for our organization. We will continue to explore links with other deposit insurers and related organizations to enhance our capabilities and provide opportunities for training and development for our employees.

2.5 CDIC Membership

The chart and graph following present an overview of principal CDIC membership statistics and the percentage of insured deposits to total deposits for the most recent years.

NUMBER OF MEMBERS

	2000	1999	1998	1997	1996
Domestic Banks and Subsidiaries	41	37	35	37	34
Foreign Bank Subsidiaries	35	45	46	49	49
Domestic Trust and Loan Companies	25	29	32	27	32
Total	**101**	**111**	**113**	**113**	**115**

TOTAL DEPOSITS ($ millions)

	2000	1999	1998	1997	1996
Domestic Banks and Subsidiaries	864,559	770,727	750,107	690,615	602,232
Foreign Bank Subsidiaries	60,197	59,585	63,114	56,494	54,921
Domestic Trust and Loan Companies	6,274	49,076	48,918	47,536	61,151
Total	**931,030**	**879,388**	**862,139**	**794,645**	**718,304**

INSURED DEPOSITS ($ millions)

	2000	1999	1998	1997	1996
Domestic Banks and Subsidiaries	312,760	272,749	264,971	272,652	268,756
Foreign Bank Subsidiaries	8,753	8,354	7,455	7,328	7,841
Domestic Trust and Loan Companies	5,526	35,475	35,988	37,060	51,770
Total	**327,039**	**316,578**	**308,414**	**317,040**	**328,367**

PERCENTAGE OF TOTAL INSURED DEPOSITS

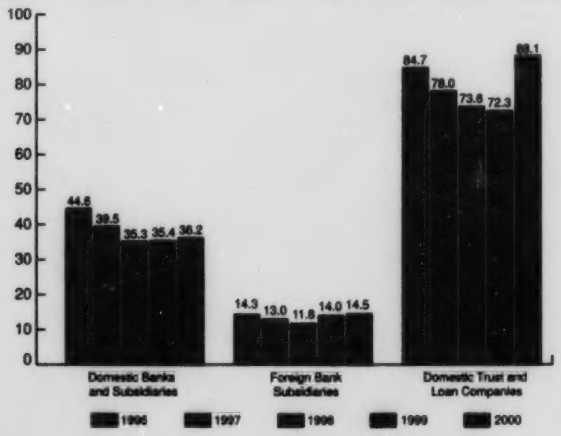
	2000	1999	1998	1997	1996
Domestic Banks and Subsidiaries	95.6	86.2	85.9	86.0	81.8
Foreign Bank Subsidiaries	2.7	2.6	2.4	2.3	2.4
Domestic Trust and Loan Companies	1.7	11.2	11.7	11.7	15.8
Total	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

INSURED DEPOSITS/TOTAL DEPOSITS (%)

	2000	1999	1998	1997	1996
Domestic Banks and Subsidiaries	36.2	35.4	35.3	39.5	44.6
Foreign Bank Subsidiaries	14.5	14.0	11.8	13.0	14.3
Domestic Trust and Loan Companies	88.1	72.3	73.6	78.0	84.7
Total	**35.1**	**36.0**	**35.8**	**39.9**	**45.7**

Differences in the totals from previous years' Corporate Plans are due to Return of Insured Deposits amendments filed by some institutions. Insured and total deposits as at April 30 of each year. Membership as at October 15 for 1996, and as at December 31 for 1997 and subsequent years.

Percentage of Insured Deposits to Total Deposits



3.1 Planning and Accountability Framework

Our planning and accountability framework (see next page) forms an integral part of our corporate governance processes and daily management procedures. The framework integrates the principles of risk management with our performance management scorecard.

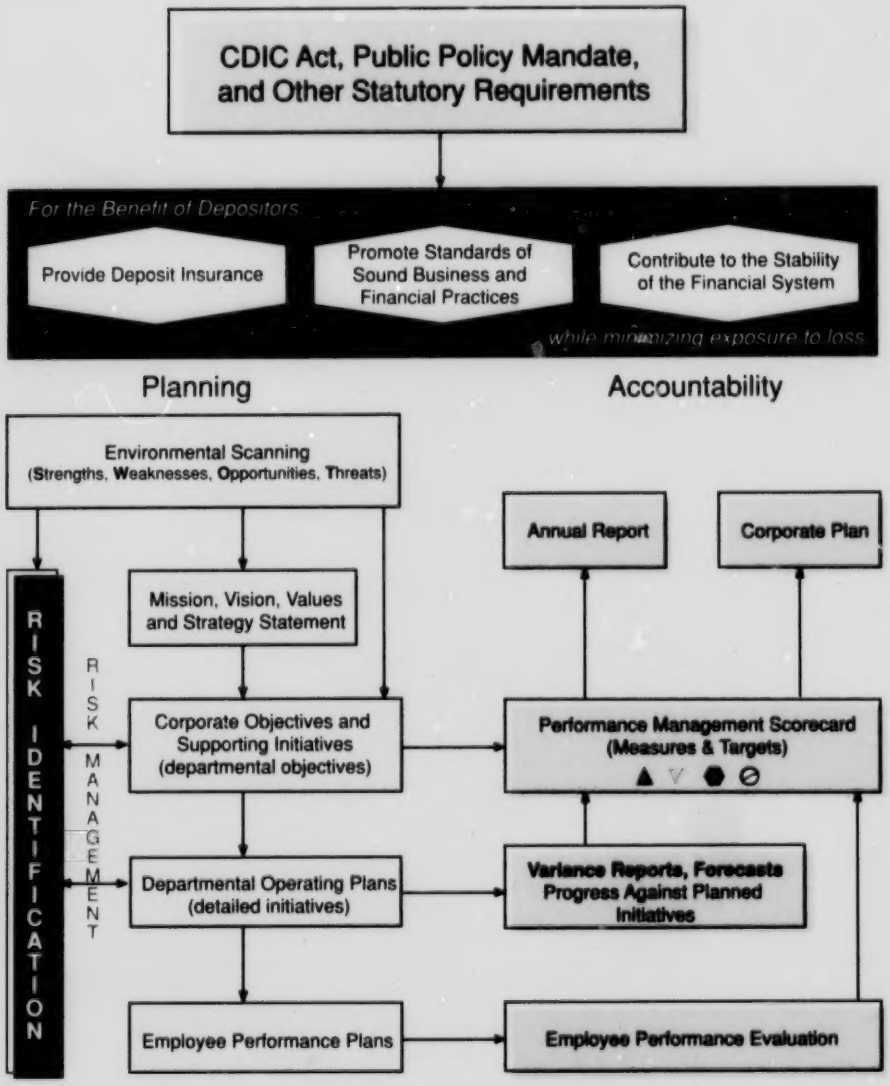
Our mandate, enshrined in the CDIC Act, constitutes the legislative expression of our institutional purpose and objectives. It provides the foundation for our mission statement, which is the origin of our corporate philosophy and working culture. Our mission determines our corporate objectives, business initiatives and general strategies. Related initiatives and objectives are developed in the context of ongoing environmental scanning and risk evaluation.

Performance at the corporate, departmental and employee level is reported to senior management and to the Board of Directors by means of the performance management scorecard. Our overall performance compared to objectives is reported to the public by means of this document and our annual report.

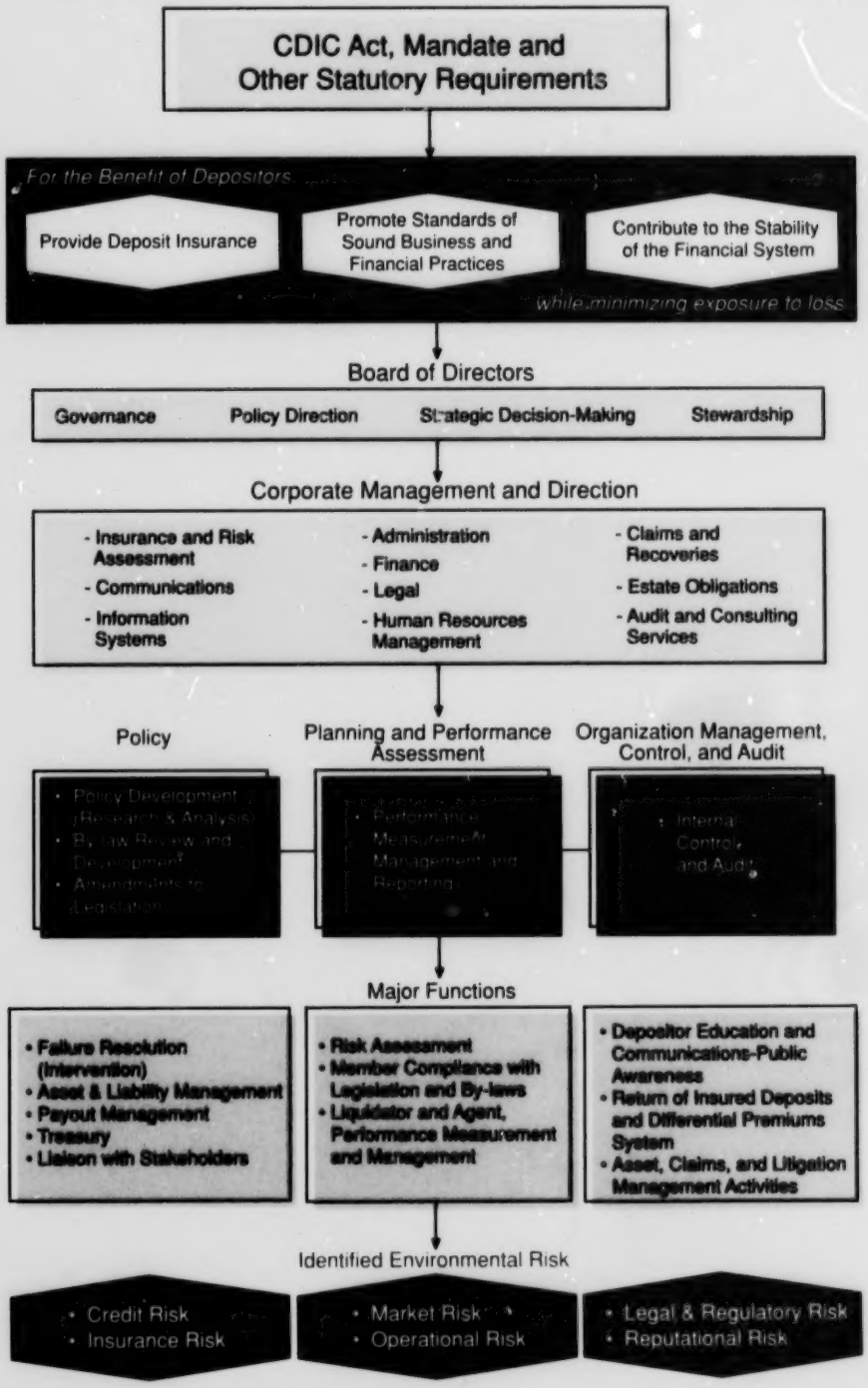
MANDATE

- To provide insurance against the loss of part or all of deposits.
- To be instrumental in the promotion of standards of sound business and financial practices for member institutions and to promote and otherwise contribute to the stability of the financial system in Canada.
- To pursue these objects for the benefit of persons having deposits with member institutions and in such a manner as will minimize the exposure of the Corporation to loss.

CDIC PLANNING AND ACCOUNTABILITY FRAMEWORK

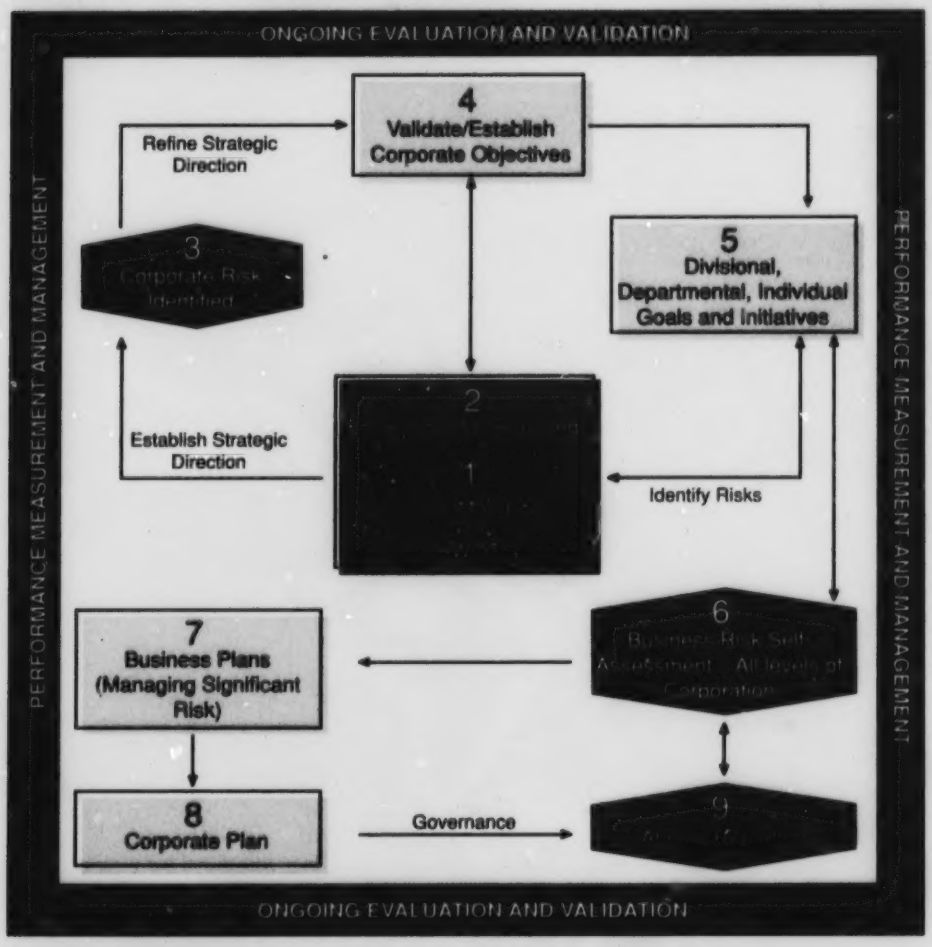

CDIC Act, Public Policy Mandate, and Other Statutory Requirements
For the Benefit of Depositors
Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System
while minimizing exposure to loss
Planning
Accountability
Environmental Scanning (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
Mission, Vision, Values and Strategy Statement
Corporate Objectives and Supporting Initiatives (departmental objectives)
Departmental Operating Plans (detailed initiatives)
Employee Performance Plans
RISK IDENTIFICATION
RISK MANAGEMENT
Annual Report
Corporate Plan
Performance Management Scorecard (Measures & Targets)
Variance Reports, Forecasts Progress Against Planned Initiatives
Employee Performance Evaluation

3.2 Business Model


CDIC Act, Mandate and Other Statutory Requirements
For the Benefit of Depositors
Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System
while minimizing exposure to loss
Board of Directors
Governance
Policy Direction
Strategic Decision-Making
Stewardship
Corporate Management and Direction
- Insurance and Risk Assessment
- Communications
- Information Systems
- Administration
- Finance
- Legal
- Human Resources Management
- Claims and Recoveries
- Estate Obligations
- Audit and Consulting Services
Policy
Planning and Performance Assessment
Organization Management, Control, and Audit
Major Functions
• Failure Resolution (Intervention)
• Asset & Liability Management
• Payout Management
• Treasury
• Liaison with Stakeholders
• Risk Assessment
• Member Compliance with Legislation and By-laws
• Liquidator and Agent, Performance Measurement and Management
• Depositor Education and Communications-Public Awareness
• Return of Insured Deposits and Differential Premiums System
• Asset, Claims, and Litigation Management Activities
Identified Environmental Risk
• Credit Risk
• Insurance Risk
• Market Risk
• Operational Risk
• Legal & Regulatory Risk
• Reputational Risk

3.3 Risk Framework

CDIC formally incorporates the process of risk identification and management in its planning and management processes. To this end, we have developed the conceptual framework below. Special initiatives related to our theme of "Enhancing Risk Management Systems and Practices" are discussed in Section 3.5.



3.4 Performance Against Past Objectives

The objectives described in last year's corporate plan (see right) were based on our mandate and our assessment of the financial and economic environment at that time. These objectives have permitted us to develop specific goals, initiatives and operating plans in support of our overall corporate strategy.

Our actual performance measured against these objectives is reflected in the following performance management scorecard. It has been updated to December 31, 2000.

OBJECTIVES 2000/2001 TO 2004/2005

CDIC's objectives for 2000/2001 to 2004/2005, as outlined in last year's Corporate Plan, were as follows:

1. To proactively manage the risks of providing deposit insurance.
2. To ensure CDIC's financial stability and efficient operations.
3. To sustain a strong people and knowledge base encompassing human resources and technology.
4. To continually assess and enhance relationships with stakeholders.

Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System

Corporate Objective:
To continually assess and enhance relationships with stakeholders

Overall Rating: ▲

Key Supporting Initiatives:

- Develop and implement a communications strategy. ▲
- Ensure timely, effective responses to member problems. ▲
- Produce quality corporate plans and annual reports. ▲
- Conduct internal audits. ▲
- Continue international work. ▲
- Research emerging issues and tie into the knowledge management process. ▲
- Enhance collaborative efforts with OSFI and provincial regulators. ▲

Measures	Targets	Performance Against Targets
Level of depositor awareness.	Year-over-year increases in awareness levels leading to a level of at least 70% after five years.	Measure of awareness survey to be completed in Q4.
Number of members in compliance with CDIC by-laws.	100% compliance by members.	Determination of compliance rates not available until Q4.
Percentage change in Standards deficiencies reported.	Year-over-year reduction in deficiencies.	Based on information received to date, the trend is toward a reduction in deficiencies. A final report will be developed and delivered to the Board based on complete information during Q4. ▲
Movement of members between premium categories.	Year-over-year improvement in distribution among premium categories.	Number of institutions in Category 1 has increased, despite the reduction in the transition allowance. ▲
CDIC compliance with authorities (including appropriately addressing all audit and Special Examination recommendations).	100% compliance by the Corporation.	100% compliance re: all statutory reporting and filing requirements up to Q3. All audit and special examination recommendations being addressed via consolidated corporate action matrix. ▲

▲ On schedule for completion and within budget as per original plans.
▼ Experiencing some slippage in terms of time to completion and/or budget overruns.
● Stopped and/or has fallen significantly behind schedule and/or is significantly over budget.
⊘ Cancelled.

Note: Key financial information reported in blue italics.

PERFORMANCE MANAGEMENT SCORECARD December 31, 2000

Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System

Corporate Objective:
To ensure CDIC's financial stability and efficient operations

Overall Rating: ▲

Key Supporting Initiatives:

- Apply effective performance measurement and management in all areas. ▲
- Identify benchmarks for comparison with other deposit insurers (best practices). ▼
- Knowledge management: preserve best practices, research emerging issues, develop and maintain policies and procedures. ▲
- Maintain an effective corporate planning process. ▲
- Maintain an efficient payout process. ▲
- Maintain efficient and effective liquidation strategies. ▲
- Continue international work and information exchange with other agencies and countries. ▲
- Maintain an effective treasury function; continually assess premium levels, surplus, and the provision methodology. ▲
- Apply technology effectively, as per Information Technology Strategic Plan. ▼

Measures	Targets	Performance Against Targets
Performance against budget.	*Actual and forecasted costs within budget.*	*Q3 forecasts indicate total operating expenses will be within 2-3% of the budget.* ▲
Level of surplus/provisions.	*Surplus position and fully funded provision.*	*Current Provision for Insurance Losses of $400 million fully funded and CDIC in surplus position.* (Note: CDIC's overall provisioning and surplus/fund situation under examination – Board information sessions and deliberations ongoing. ▲

▲ On schedule for completion and within budget as per original plans.
▼ Experiencing some slippage in terms of time to completion and/or budget overruns.
● Stopped and/or has fallen significantly behind schedule and/or is significantly over budget.
⊘ Cancelled.

Note: Key financial information reported in blue italics.

Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System

Corporate Objective:
To proactively manage the risks of providing deposit insurance

Overall Rating: ▲

Key Supporting Initiatives:

- Perform proactive risk assessment, monitoring, problem identification, effective intervention solutions, and payout. ▲
- Maintain efficient risk management tools (upgrade valuation model). ▲
- Manage litigation proactively. ▲
- Ensure processes are in place for compliance verification and management. ▲
- Maintain a process for by-law review, updates, and development. ▲
- Manage knowledge: preserving best practices, researching emerging issues, developing and maintaining policies and procedures. ▲
- Upgrade the Standards and the related compliance and reporting processes. ▲
- Identify issues and maintain contingency plans for the failure of any size and type of institution. ▲
- Prepare papers on policy issues. ▲
- Maximize net claims and recoveries. ▲

Measures	Targets	Performance Against Targets
Level of preparedness to deal with potential failures.	Fully prepared to deal with potential failures (e.g., access to human and technical resources, funding).	Study of provisioning and fund issues underway – action plans in place for all audit recommendations. HR Strategy now in place, IT Strategic Plan nearing completion. Contingency planning and preparedness directed work on-going. ▼
Number of watch list members that have been CDIC members for less than five years.	Zero.	Zero. ▲
Actual NPV recoveries against plan.	Actual NPV forecasts for the five-year planning period – zero unexplained variance.	Recoveries year to date on track with projections. ▲
Identification, awareness, and assessment of emerging issues affecting CDIC and the financial industry.	Awareness of all emerging issues affecting CDIC and the financial services industry.	Emerging issues analyst hired. Emerging issues work is ongoing in FSF context. ▲
Capability and capacity to assess risk.	Develop a risk rating system.	Risk rating system development in progress. Completion anticipated in Q4. ▲

▲ On schedule for completion and within budget as per original plans.
▼ Experiencing some slippage in terms of time to completion and/or budget overruns.
● Stopped and/or has fallen significantly behind schedule and/or is significantly over budget.
⊘ Cancelled.

Note: Key financial information reported in blue italics.

Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System

Corporate Objective:
To sustain a strong people and knowledge base

Overall Rating: ▲

Key Supporting Initiatives:

- Formalize a knowledge management strategy and framework. ▲
- Continue international work with other deposit insurers. ▲
- Develop a human resources strategy linked to the corporate strategic direction to maintain core competencies and high-quality staff. ▲
- Develop and administer employee surveys. ▲
- Conduct ongoing compensation/reward surveys. ▲
- Using performance appraisals, perform analysis to identify any skills gaps in succession planning. ▲
- Identify, implement, and support appropriate support systems and tools (e.g., technology, records management system). ▲
- Develop an internal communications strategy. ▼
- Develop an information technology strategic plan. ▼

Measures	Targets	Performance Against Targets
Level of performance vs. objectives set out in the performance management plan and the human resources and technology strategy.	Completion of the performance management plan and the human resources strategy by September 2000.	The HR strategy and the HR plan were tabled with the Employee Relations Committee of the Board of Directors in late November. The strategy and plan will be translated and published. ▲
Compensation and reward system competitive with industry to attract and retain skilled staff.	95% employee retention rate.	Target not met for 2000/2001. Employee retention rate is 93% at the end of Q3. ▼
Skills and qualifications of all staff will match current job requirements.	100% of critical training identified through performance appraisals will be undertaken within two years.	Progress will be measured by the end of Q4.
Employee satisfaction.	Improved survey results against benchmarks.	Progress will be measured by the end of Q4.
Core competencies.	100% of identified current core competencies reflected in position description.	Ongoing process of review and update of job descriptions. During Q3 the job evaluation committee reviewed one position, bringing the total to 9 for the year to date. ▲
Technology – appropriateness of technology as an enabler.	Technology benchmark to be established.	Not completed. Benchmarking work deferred to an uncertain future date as a result of resource reprioritization. ⊘

▲ On schedule for completion and within budget as per original plans.
▼ Experiencing some slippage in terms of time to completion and/or budget overruns.
● Stopped and/or has fallen significantly behind schedule and/or is significantly over budget.
⊘ Cancelled.

Note: Key financial information reported in blue italics.

3.5 Strategic Direction: Objectives for the Planning Period

We have established four corporate objectives for the planning period to support the achievement of our mandate. These objectives are essentially unchanged from last year (see page 16).

OBJECTIVES — 2001/2002 TO 2005/2006

- To be financially stable and operate efficiently.
- To proactively manage the risks of providing deposit insurance.
- To continually assess and enhance relationships with stakeholders.
- To sustain a strong people and knowledge base.

"Enhancing Risk Management Systems and Practices" – the theme of this year's Corporate Plan – relates specifically to the second of these objectives and reflects the importance we assign to risk management in responding to the challenges of the current financial and economic environment and those that lie ahead.

In order to enhance our risk management capacity, we are introducing a corporate risk management methodology that includes, inter alia:

- identifying any gaps in our systems, controls and practices that represent risks;
- determining appropriate steps to mitigate and manage these risks;
- reviewing our provisioning methodology and examining fund options;
- focusing on in-depth contingency planning and preparedness; and
- pursuing a corporate knowledge management initiative.

In addition to these internal measures, our ability to assess risk among member institutions will be enhanced by revamping our risk assessment methodology, by ensuring our ongoing preparedness in conjunction with other agencies, and by undertaking a number of specific initiatives designed to augment our risk assessment capacity. These initiatives include the Member Institutions Data Analysis System (MIDAS) II – Data Warehouse project, the modernization of our Standards and reporting processes, and the expansion of electronic filing and electronic document management among member institutions.

As well, our active involvement in international initiatives will assist us in enhancing CDIC's systems and risk assessment practices. These international activities, which include participation in global networks of specialists, strengthen our ability to remain abreast of emerging developments through the exchange of information among deposit insurance professionals worldwide.

In establishing our four corporate objectives for the planning period, we assessed risk in the current environment through our annual environmental scanning and SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis. The main categories of risk are summarized below.

We recognize that the allocation of our resources must be reviewed continuously, and reallocated, if appropriate, to address new developments and altered priorities as the financial sector evolves and our risks change. We also recognize that in pursuing our corporate objectives, flexibility is essential in responding effectively to the challenges of managing change.

IDENTIFIED RISKS

Credit Risk: The risk of loss associated with the failure of a counterparty to honour its obligations to CDIC.

Insurance Risk: The risk of loss associated with insuring deposits.

Market Risk: The risk of loss occurring as a result of adverse changes in the value of a CDIC asset or financial instrument (both on- and off-balance sheet) due to changes in market rate or price.

Operational Risk: The risk of financial loss resulting from operational disruption caused by inadequacies or failures in or by processes, systems or people or by external events, namely people risk, technology risk, process risk and outsourcing risk.

Legal and Regulatory Risk: The risk that changes in legislation, regulations or regulatory requirements affecting CDIC and/or its member institutions may adversely impact CDIC's business strategy or its ability to meet its mandate.

Reputational Risk: The risk resulting from impairment of CDIC's image in the marketplace. (Generally, damage to reputation is a consequence of failure to manage other risks rather than being a risk in and of itself.)

3.6 Key Initiatives and Strategic Plans

3.6.1 Standards of Sound Business and Financial Practices

Recognizing the importance of strong corporate governance and risk management systems within our member institutions, we have been modernizing our *Standards of Sound Business and Financial Practices* and streamlining related administrative processes. We have issued two consultation papers in this regard: the first outlining a modernized approach to implementing the Standards and related processes; the second proposing a set of draft Standards and a streamlined reporting program (both are available on our Web site at www.cdic.ca.). Comments have been solicited from member institutions and their associations, regulators and other interested parties. We will continue to seek this input as the revised Standards by-laws are finalized.

This consultation process will be completed by the end of 2000/2001. A Standards by-law will be pre-published in early 2001 and submitted to our Board of Directors for approval shortly thereafter. Implementation of the reporting program will take place over the following 18 months. This timetable is tentative owing to a proposed amendment to Section 29 of the CDIC Act, the timing of which is at present unknown.

3.6.2 Provisioning Methodology – Deposit Insurance Fund

We are currently re-examining our provisioning methodology for insurance losses and considering the merits of creating a deposit insurance fund. Key considerations in this regard are the relative advantages and disadvantages of a deposit insurance fund compared with the option of continuing with a provision and/or post-funding approach to cover the costs of future member failures.

We have maintained a provision for insurance losses since 1993. With the retirement of our debt and the elimination of our deficit in 1998/1999, we have reduced premiums by almost 75 per cent: from $515 million in 1998/1999 to $134 million the following year. This reduced premium level remains in effect for 2000/2001, resulting in revenue of $140 million.

Final decisions concerning our provisioning methodology may affect future premium levels. Consequently, the premium revenues presented in the pro forma financial statements for the years 2002/2003 to 2005/2006 may be subject to material change.

3.6.3 International Activities

We continue to be involved in a variety of international activities. Participation allows us to contribute to enhancing international financial stability in deposit insurance matters. It keeps us abreast of evolving issues thereby strengthening our systems and practices.

There has been a significant increase in foreign requests for our assistance owing to CDIC's expertise in deposit insurance. We will continue to accommodate these requests, primarily by receiving delegations from other countries and by providing seminars and professional training. In some cases, our employees will travel to countries that have specific needs on-site. While we work on a fee-for-service basis in these cases, it is not always possible to do so.

Our President and Chief Executive Officer is the chairperson of the Working Group on Deposit Insurance of the international Financial Stability Forum (FSF), a group established by the G7 finance ministers and central bank governors. The Working Group's principal task is to develop international guidance for deposit insurance. Its final report will be submitted to the FSF in September 2001.

3.6.4 Background to Strategic Plans

We have developed long-term strategic plans in the areas of communications, information technology and human resources, and have embarked on a knowledge management initiative. These efforts, described below, are supported by the findings of the Auditor General's 1999 special examination of CDIC and by our own internal audit recommendations.

3.6.4.1 Communications Strategic Plan

The Office of the Auditor General's 1999 special examination reinforced our decision to implement an external communications strategy to promote greater public awareness of deposit insurance. We conducted a research program and put in place a long-term communications strategic plan with supporting resources ($2.5 million for 2000/2001).

Our research indicated that many Canadians have been uncertain about aspects of deposit insurance. A significant number have believed mistakenly that any product purchased at a member institution is automatically insured. The proliferation of mutual funds and hybrid investment/deposit instruments offered by member institutions has added to this uncertainty.

Our communications strategic plan, approved by the Board of Directors in May 2000, has adopted a number of approaches to increase public awareness. The main thrust of the plan is a television advertising campaign targeting Canadians in the 25 to 69 age group. The campaign provides basic information on what deposit insurance is, what it does or does not cover, and explains how viewers may obtain more information.

We have also conducted research on the availability of deposit insurance brochures and Deposit Registers at branches of member institutions. We have discovered that while CDIC brochures are widely available, Deposit Registers are often not readily accessible.

Future research surveys will measure the effectiveness of our communications initiatives compared to rigorous targets. Revisions to our communications strategic plan and supporting resource requirements, based on annual research results, will be presented to our Board of Directors in May of each year.

3.6.4.2 Information Systems Strategic Plan

Information and communications technologies continue to streamline work processes and to maximize productivity. An information-systems strategic plan, currently under development and on track for completion before the end of the current fiscal year, aims to ensure that our information technology remains up-to-date and supports our short and long-term business requirements. A number of initiatives have been planned to improve our access to information. Network security is being enhanced to permit greater utilization of the Internet, while our data warehouse will be expanded. Although the plan spans a three year horizon, it will be reassessed annually to incorporate advances in technology and systems as they arise.

3.6.4.3 Human Resources Strategic Plan

Our human resources strategic plan has been devised to capitalize on CDIC's reputation, and the specialized nature of the work we do, to attract the most talented employees available. We aim to keep these employees by providing challenging opportunities in a positive work environment.

While our work requires employees who have already gained certain skills and knowledge through education and work experience, we are committed to providing enhanced training for their current positions and for future opportunities within the organization. This includes specialized training in deposit insurance, professional accounting qualifications and language training among others. In accordance with succession planning and career progression initiatives, employees identified as potential successors in key positions are being offered assignments, training courses or professional development as required.

We continue to ensure that our compensation package is competitive and that our workplace and its equipment are current. Above all, we insist on a work environment that is safe, free of discrimination and harassment, and that values diversity.

VALUES

- Excellence and Professionalism
- Integrity and Trustworthiness
- Communication and Teamwork
- Respect and Fairness

3.6.4.4 Knowledge Management

We are a knowledge-based organization that creates and adds value through the application of knowledge. In the past, CDIC has implemented policies, documented key processes, regularly re-assessed our approach to payouts, and generally exchanged knowledge through regular meetings and by adhering to a teamwork approach. In the fall of 2000, however, we launched an initiative to enhance our management of corporate knowledge by means of a strategy that reflects how knowledge is best created, captured and levered.

We will coordinate the elements of the knowledge management initiative with our human resources strategic plan and initiatives in other areas, such as the development of our electronic documents and records management systems, contingency planning work and our performance management scorecard.

3.7 Supporting Human Resource Requirements

A summary of our human resource requirements for the planning period is provided below.

HUMAN RESOURCES: COMPLEMENT OF PERMANENT POSITIONS 1999/2000 TO 2005/2006

Division/Department	1999/2000 Corporate Plan Approved	2000/2001 Corporate Plan			2001/2002 Plan	2003/2006 Plan
		Actual[1]	Approved	Amended[2]		
Finance and Administration	43	43	43	45	45	46
Insurance and Risk Assessment	20	22	20	25	26	26
Field Operations	13	11	13	13	14	14
Corporate:						
Executive Office	4	5	5	5	5	5
Legal	4	4	4	4	5	5
Audit and Consulting Services	2	2	2	2	2	2
	10	11	11	11	12	12
Total	86	87	87	94	97	98

1. At December 31, 2000 – includes employment offers accepted.
2. Approved by Board of Directors – May 31, 2000.

The 1999 report of the Auditor General's special examination made a number of specific recommendations in support of our management initiatives. These included updating the *Standards of Sound Business and Financial Practices* and related reporting processes, revising and enhancing our risk assessment activity in support of information exchange with the Office of the Superintendent of Financial Institutions, and initiatives to increase public awareness.

In order to address these areas effectively, we have increased resources in certain key areas, most notably, Insurance and Risk Assessment. In addition, it is essential for CDIC to be current with technological changes occurring in the financial sector, which also requires an investment of resources. All of this has had an impact on our knowledge management, risk assessment and intervention strategies. The human resource implications of these initiatives are illustrated in the table above, while their budget implications are reflected in the Financial Plan in Section 4.

3.8 Performance Management Scorecard – New Objectives

Our objectives, associated initiatives, measures and targets for the planning period are reflected in the following performance management scorecard for the 2001/2002 to 2005/2006 period.

Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System

Corporate Objective:
To ensure CDIC's financial stability and efficient operations

Key Supporting Initiatives:
- Apply effective performance measurement and management in all areas.
- Develop innovative economic and financial forecasts to proactively enhance the management of the Corporation's affairs.
- Conduct Review of Provision for Insurance Losses and Deposit Insurance Fund.
- Effectively manage the Corporation's treasury activities.
- Provide effective, efficient and economical facilities management.
- Develop MIDAS II Data Warehouse.
- Develop/Expand electronic filing.
- Redevelop or enhance existing systems (valuation model, payout system, Integrated Financial Information System).
- Implement new technologies (Extranet technology, video/audio conferencing, and wireless technology).
- Improve CDIC's Official Language performance.
- Implement efficiently, professionally and in a timely fashion the Corporation's overall communications objectives.

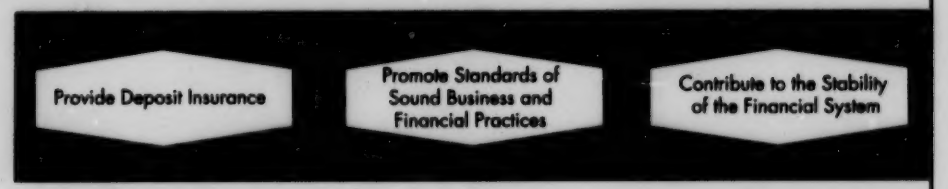
Measures	Targets
Performance against budget.	***Within ± 5% of operating and capital budgets.***
Status of provision/reserve and a surplus position.	***Appropriate provision/reserve and a surplus position.***
Weaknesses arising from any audit and/or examinations are identified, resolved on or before the estimated completion date, and are not repeated.	Number of open audit conditions (target a number or percentage or time to complete).

Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System

Corporate Objective:
To proactively manage the risks of providing deposit insurance

Key Supporting Initiatives:
- Finalize the revision of CDIC *Standards of Sound Business and Financial Practices* to align more closely with current concepts of risk management.
- Implement and administer a program respecting standards adherence.
- Implement amendments to the policy of deposit insurance.
- Maintain the CDIC application for deposit insurance and the CDIC exemption from deposit insurance by-laws and administer the related processes.
- Maintain the CDIC deposit information by-law and administer the related insured deposit register clearance process.
- Develop capacity to assess on a timely basis the risk to CDIC posed by member institutions.
- Develop, implement and maintain leading edge and user-friendly risk assessment and risk management tools.
- Manage the risk posed by problem member institutions.
- Conduct innovative policy analyses, research and policy development to advance the views and interests of CDIC.
- Integrate CDIC intervention approach with corporate financial processes.
- Foster public awareness and understanding of deposit insurance, and CDIC's role.
- Develop payout communication plan.
- Assist interested international deposit insurers with installation of ROADMAP—software designed to facilitate the payout process.

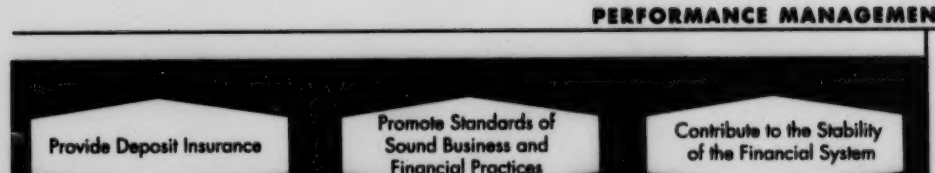
Measures	Targets
CDIC's Standards of Sound Business and Financial Practices will be current and relevant.	Complete modernization of the Standards and administrative processes, and establish a sound system to keep them current and relevant.
Uniform guidance is developed and disseminated to member institutions and the public regarding deposit register, CDIC information to the public, recent CDIC developments, legislative changes, etc.	Guidance developed and disseminated to all members and the public.
Capability and capacity to assess risk in the membership.	Development and implementation of a risk rating system.
Level of preparedness to deal with the failure of any size member.	Plans in place to deal with any size and type of member institution failure.


Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System

Corporate Objective:
To continually assess and enhance relationships with stakeholders

Key Supporting Initiatives:
- Maintain, in co-operation with the Office of the Superintendent of Financial Institutions the CDIC/OSFI Strategic Alliance Agreement.
- Develop and maintain close liaison and co-operation with member institutions, the Bank of Canada, Department of Finance, OSFI, provincial regulators, industry associations and international organizations.
- Continue to expand CDIC's international contacts to share information globally on deposit insurance issues.
- Enhance the credibility of the Corporation via speaking engagements and participation at external functions.
- Continue work with the Financial Stability Forum as well as providing assistance to other governments, deposit insurers and international organizations, including regular participation in conferences and seminars.

Measures	Targets
Level of depositor awareness.	Year-over-year increases in awareness levels leading to a level of at least 70% after five years.
CDIC compliance with authorities (including appropriately addressing all audit and Special Examination recommendations).	100% compliance by the Corporation.


Provide Deposit Insurance
Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
Contribute to the Stability of the Financial System

Corporate Objective:
To sustain a strong people and knowledge base

Key Supporting Initiatives:
- Provide training programs covering individual training, corporate training and statutory official languages training.
- Continue international work with other deposit insurers to exchange knowledge.
- Implement Library Information Management System.
- Implement communications activities to support teamwork and open communications.
- Implement next generation of PC Payout system.
- Maintain technology required to make deposit insurance payments (ROADMAP— software designed to facilitate the payout process).
- Conduct International Claims and Recoveries course and presentations.
- Implement Electronic Document Management.
- Corporate Knowledge Management project.
- Contingency Planning initiative.

Measures	Targets
Ability to retain employees with appropriate skills, qualifications and experience through effective recruiting, compensation, succession planning, training and offer of challenging workplace.	Levels of resources applied to training and development initiatives on an annual basis - $300,000 or 1.4% of total operating expenses.
Knowledge Management and Transfer, and Learning and Growth – time, financial resources and encouragement should be committed to staff to develop skills required to improve their performance, both on-the-job and through formal training. Knowledge Communication – ability to present, as appropriate, experience and lessons learned to interested stakeholders.	CDIC explicit knowledge and information is current and readily available for access through an Electronic Document Management System.

CHAPTER 4—FINANCIAL PLAN

Our five-year Financial Plan is based on the economic assumptions and planning premises set forth in Sections 2.3 and 2.4 respectively.

4.1 Financial Performance – 1999/2000 and 2000/2001

The following subsection provides an overview of CDIC's performance, compared with our Financial Plan for 1999/2000 to 2000/2001, and the budgets supporting our objectives for the fiscal year ending March 31, 2002.

4.1.1 Performance Against Plan – Financial Highlights

Our five-year pro forma financial statements are found in Appendix B. The following table highlights our performance in selected areas for 1999/2000 and 2000/2001.

KEY FINANCIAL HIGHLIGHTS for the years ending March 31 ($ millions)

	2000 Approved Budget and Plan	2000 Actual	2001 Approved Budget and Plan	2001 Forecast
Premium revenue	125	134	135	140
Interest on Cash and Investments	33	32	27	34
Operating Expenses	17**	18	20	21
Loans Receivable	126	70	41	28
Claims Receivable	36	99	56	46
Allowance for Loss	26	13	26	13
Provision for Guarantees	65	60	35	40
Provision for Insurance Losses	400	400	400	400
Net Operating Income*	70	17	9	13
Surplus	190	183	326	347

* Interest income and other revenue less operating expenses.

** The amount approved in the Corporate Plan 1999/2000 to 2003/2004 was $16 million. An additional $1 million in expenditures was approved by the Board for Standards modernization work.

1999/2000 Actual to Plan

Premium revenue was $9 million higher than projected in the Financial Plan. For the most part, this was the result of an increase in the insured deposit base from a forecast level of $308 billion to an actual assessed level of $317 billion.

Net operating income was $53 million lower than Plan. Some $24 million of post-liquidation interest, forecast to be received during 1999/2000 from Principal Savings and Trust, was accrued in the previous year. The remaining $29 million of post-liquidation interest, originally forecast to be received from the estate of Confederation Trust Corporation, has been delayed pending the resolution of claims and litigation.

As of March 31, 2000, loans receivable were lower than Plan by $56 million, primarily as a result of accelerated payments received from Adelaide Capital Corporation, Settlers Savings & Mortgage Corporation and the Canadian Commercial Bank – Mortgage Investment Corporation.

Claims receivable were $63 million higher than Plan. This variance was the result of delayed recoveries of $61 million from several estates and write-offs totalling $2 million.

The allowance for loss on loans and claims receivable is $13 million lower than Plan due to a reduction in losses from various failed institutions.

The provision for guarantees is $5 million lower than Plan primarily because of timing differences on payments under the Toronto-Dominion Bank deficiency coverage agreements.

2000/2001 Forecast to Approved Plan

Premium revenue is projected at $5 million higher than Plan, resulting from a 0.8 per cent increase in the insured deposit base (with the forecast being $325 billion, and actual becoming $327 billion).

Loans receivable are projected to be $13 million lower than the approved Plan. Recoveries received during 2000/2001 from Adelaide Capital Corporation were accelerated as a result of improved economic market conditions that allowed for the assets to be realized sooner than anticipated.

Claims receivable are projected to be $10 million lower than Plan. This is mainly due to earlier than expected recoveries from various estates.

The allowance for losses on loans and claims receivable are projected to be $13 million lower than Plan. This is due to reductions in losses from various failed institutions.

The provision for guarantees is projected to be $5 million higher than Plan due to the timing differences on payments under the Toronto-Dominion Bank Deficiency Coverage Agreements.

The provision for insurance losses of some $400 million is forecast to remain unchanged.

Net operating income (defined as interest and other revenue less operating expenses) is projected to be $13 million, against a Plan amount of $9 million. This variance is primarily the result of higher than forecast interest revenue on cash and investments (due to higher than anticipated cash balances) offset by $2 million of post-liquidation interest from Principal Savings & Trust Company accrued in the previous year.

The accumulated surplus is projected to be $21 million higher than Plan.

4.1.2 Performance Against Plan – Operating and Capital Budgets

The following table provides an overview of the budgets for 1999/2000 and 2000/2001. An explanation of the major variances follows.

ANALYSIS OF OPERATING AND CAPITAL BUDGETS For the years ending March 31 ($ millions)

	2000 Approved Plan	2000 Actual	2001 Approved Plan*	2001 Forecast
Interest income and other revenue	87	35	29	34
Operating expenses	(17)	(18)	(20)	(21)
Net operating income	70	17	9	13
Capital expenditures	.3	.3	.6	.6

*These figures refer to the 2000/2001 Plan as approved by the Board on January 26, 2000 and increases subsequently approved for enhancing CDIC's risk assessment methodology.

1999/2000 Actual to Plan

Interest income and other revenue

Interest income and other revenue were $52 million lower than Plan. Post-liquidation interest forecast to be received during 1999/2000 from Principal Savings & Trust Company was accrued in the previous year. Post-liquidation interest forecast to be received from the estate of Confederation Trust Corporation has been delayed pending the resolution of claims and litigation.

Operating expenses

Actual operating expenses totalled $17.5 million compared with a budget of $17.3 million.

Capital expenditures

Upgrades to our information systems, including those ensuring Y2K compliance, were made in accordance with our life-cycle plan for maintaining CDIC's equipment and information technology requirements.

2000/2001 Forecast Against Plan

Interest income and other revenue

Interest income and other revenue are projected to be $5 million greater than Plan owing to a combination of higher cash balances and higher than anticipated interest yields.

Operating expenses

Operating expenses are projected to total $20.6 million compared with the approved budget of $20.3 million. The variance is mainly the result of increased salary costs due to the implementation of a new compensation system.

Given our emphasis on managing within operating budgets, costs that arise due to unplanned activities are, whenever possible, absorbed within the existing Financial Plan. Before undertaking new activities requiring additional funds, management seeks the approval of the Board of Directors. During the current year, the Board authorized an additional expenditure to enhance our risk assessment methodology.

Capital expenditures

Upgrades to our information systems are planned for the current fiscal year. Our annual upgrading or replacement of personal computers and network equipment will continue according to a life-cycle plan aimed at maintaining a stable and current technological environment.

Capital expenditures for 2000/2001 are expected to be $550,000, as budgeted.

4.2 Five-Year Financial Plan (Appendix B)

We will collect approximately $140 million in premiums from member institutions during the year ended March 31, 2001. Premiums of $143 million are budgeted for fiscal year 2001/2002.

The premium revenue for the years ending 2003 to 2006 is based on the following assumptions:

- Premium rates remain the same as those used in 2001/2002;
- The distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and
- The growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions in Section 2.3 of this document.

In accordance with past practice, premium rates are fixed annually based on our membership risk profile, the economic environment and CDIC's financial condition. In addition, we will continue this year to review our provisioning methodology for insurance losses, consider the merits of establishing a deposit

insurance fund and consider the implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue for the years ending 2003 to 2006 may be subject to material change.

Over the five-year planning period, interest income on investments is expected to total $336 million while operating expenses are budgeted at $105 million. This provides a net operating income of $231 million.

We have sufficient funds available to meet all payments under guarantee obligations due in fiscal 2001/2002.

The adequacy of provisions for losses is assessed on an annual basis, and, if necessary, adjustments are recorded. No failures are projected for the planning period. If a failure were to occur, our surplus could be adversely affected. An analysis of factors that might influence our surplus position can be found in Section 4.3.

The net realizable value of all outstanding claims and loans receivable, which was $156 million on March 31, 2000, will be fully realized within the planning period.

The 2000/2001 forecast indicates $96 million will be recovered against outstanding claims and loans. We estimate that $38 million of claims receivable will be recovered during the planning period, while loan collections will generate an additional $20 million. The remaining $2 million will be written off during the planning period.

The guarantee liabilities for the Toronto-Dominion Bank under the Deficiency Coverage Agreement, forecast at $40 million as of March 31, 2001, are expected to be retired by the year ended March 31, 2003.

An accumulated surplus of $533 million is expected as of March 31, 2002, and is expected to grow to approximately $1.4 billion as of March 31, 2006, consistent with the planning premises in Section 2.4.

No borrowings or borrowing costs are projected over the planning period.

4.3 Sensitivity Analysis

The financial projections of this Summary are susceptible to a number of external factors. It is important to understand the implications of changes in the value of these factors. The various scenarios provided in the following sensitivity analysis do not reflect CDIC's view of the economy, but merely provide an indication of its sensitivity to fluctuating external variables.

4.3.1 Sensitivity of the Financial Plan

The sensitivity analysis in Table 4-1 shows how our accumulated surplus (deficit) and the provision for guarantees could change based upon fluctuations in six key variables underlying a base scenario. Changes in these variables could materially affect our financial position.

The six variables are:

1. **Interest rate fluctuations:** This assumes a parallel shift over the entire 5-year yield curve. The base-case yield curve is the Government of Canada curve as of October 31, 2000.
2. **Premium growth rate:** This reflects the effect on premium revenue of the estimated annual increases in insured deposits and the levels at which premium rates are approved.
3. **Realizations on asset recoveries:** The base case represents recoveries from claims and loans receivable as forecast in liquidator and manager business plans. The best and worst-case scenarios are expressed as a percentage of the base case.
4. **Payments under the guarantees:** These reflect anticipated payments under various guarantees we provide to member institutions.
5. **Additional Failures:** The failure of a member institution in the worst-case scenario is assumed to occur in December 2001. An immediate principal loss of 11 per cent is assumed. The repayment of the remaining claim is assumed to occur in equal amounts over a five-year period.
6. **Provision for insurance losses:** This assumes different levels for the provision.

ECONOMIC SCENARIOS FOR THE SENSITIVITY ANALYSIS

The economic scenarios for the sensitivity analysis are as follows:

Variables	Base Case	Best Case	Worst Case
Interest rate fluctuations	0.00%	- 0.50%	2.00%
Premium growth rate	*	*	*
Realizations on asset recoveries	100%	110%	85%
Payments under guarantees ($ millions)	60	0	300
Additional failures ($ millions)	0	0	500
Provision for insurance losses ($ millions)	400	300	600

*The premium level is projected at $143 million for 2001/2002. The Corporation is currently reviewing its funding requirements, provisioning methodology and the merits of establishing a deposit insurance fund. Accordingly, forecasted premium revenues beyond 2001/2002 are subject to material change.

TABLE 4-1

This table illustrates the impact of each economic scenario in relation to our accumulated surplus (deficit) as of March 31st of each year.

	Accumulated Surplus (Deficit) as at March 31				
	2002	2003	2004	2005	2006
Base	533	735	931	1,147	1,373
Best	634	835	1,026	1,236	1,455
Worst	(13)	170	360	579	820

The analysis indicates that under the base-case scenario, an accumulated surplus of $533 million is anticipated at the end of 2001/2002. The current forecast surplus for March 31, 2001 is $347 million. Any changes outlined in the best-case scenario would lead to an increased surplus during the planning period.

Under the worst-case scenario, CDIC would have sufficient cash to fund the assumed failure and would not need to borrow funds to meet its guarantee obligations. Under this scenario, the deficit would be eliminated during the year 2002/2003.

4.4 Operating Plan - 2001/2002

Our 2001/2002 operating budget (Pro Forma Statement of Net Income on page 47) reflects $45 million in interest and other revenue and $21 million in expenditures resulting in a net operating income of $24 million.

4.5 Capital Plan - 2001/2002

The budget for capital expenditures in 2001/2002 is $575,000. Our capital expenditures are for computer hardware, furniture and equipment.

4.6 Borrowing Plan

4.6.1 Debt Management

On December 31, 2000 we had no debt outstanding. We do not anticipate any new borrowing activity over the planning period. Our remaining obligations are in respect of on-going guarantees under deficiency coverage arrangements, which expire in 2002, and for which we have adequate cash resources.

Under our treasury policies, our financings are to be matched within certain parameters to cash and maturing short-term investments, anticipated premium revenues and recoveries of loans and claims. The Risk Management Unit is responsible for identifying, measuring, monitoring and reporting financial risk exposure to the Chief Financial Officer in a manner consistent with Board-approved treasury policies. The Risk Management Unit meets throughout the year to ensure that its responsibilities are carried out.

4.6.2 Borrowing Plan

Pursuant to Section 10.1 (1) of the CDIC Act, at the Corporation's request, the Minister of Finance can make loans to CDIC from the Consolidated Revenue Fund on such terms and conditions that the Minister may establish. The CDIC Act also provides that the Corporation can borrow by means other than the Consolidated Revenue Fund. Total principal indebtedness from all sources is not to exceed $6 billion. The Act also allows the Minister to charge CDIC a credit enhancement fee in respect of any borrowings.

We have the ability to borrow funds, if required, by issuing commercial paper and/or medium-term notes in domestic and other markets. Any debt issuance will require specific approval of the Board of Directors and the Minister.

We have approved a general treasury policy as well as treasury-related policies in respect of investments, debt management and risk management. These policies are subject to regular review (at least annually) by management, and any changes proposed to them require authorization by the Board of Directors.

CDIC has adopted a strategy in the past that its investment portfolio would be used as a first call on liquidity in the event of an intervention. This strategy has implied that our investment portfolio would be positioned toward low-risk and highly liquid instruments. However, since we expect to generate additional premium revenues and investment income, a review of this strategy will be undertaken to ensure that it remains in keeping with our long-term goals.

CDIC has credit facilities in place with its banker in the amount of up to $10 million for cash management purposes. These credit facilities are specifically exempt from the credit enhancement fee that applies to other borrowings. We do not expect to draw on these credit facilities during the planning period.

CDIC•SADC

APPENDIX A
Corporate Overview

ENHANCING RISK MANAGEMENT SYSTEMS AND PRACTICES

- **Overview of CDIC**
- **Membership**
- **Deposit Insurance Protection**
- **Premiums**
- **Deposits in Quebec**
- **Board of Directors and CDIC Officers**
- **Summary of Key Historical Facts**

Overview of CDIC

The Canada Deposit Insurance Corporation was established in 1967 by the *Canada Deposit Insurance Corporation Act*. The Corporation is for all purposes an agent of Her Majesty in right of Canada and is a Crown corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*.

The Corporation reports to Parliament through the Minister of Finance, who has delegated certain responsibilities for CDIC matters to the Secretary of State (International Financial Institutions). CDIC's Board of Directors comprises the Chairperson, the Governor of the Bank of Canada, the Deputy Minister of Finance, and the Superintendent and Deputy Superintendent of Financial Institutions. As well, there are four private-sector directors. The Governor in Council appoints the Chairperson, the four independent private sector directors, and the President and CEO.

The Corporation's objects, as set out in its legislation, are to provide insurance against the loss of part or all of deposits, to be instrumental in the promotion of standards of sound business and financial practices for member institutions, and to promote and otherwise contribute to the stability of the financial system in Canada. These objects are to be pursued for the benefit of persons having deposits with member institutions and in such a manner as will minimize the exposure of the Corporation to loss.

To carry out its work, CDIC relies on the work of the Office of the Superintendent of Financial Institutions and provincial regulators. They are responsible for regulatory supervision and for ensuring that member institutions follow the rules and regulations and remain financially viable. CDIC has no regulatory role. It receives and closely follows the regulators' reports. Only when an institution becomes a cause for concern does CDIC become more active, working in close collaboration with the regulators. If an institution poses a significant risk of loss to the Corporation, CDIC usually undertakes an intensive special examination of the company's operations and the value of its assets to clarify CDIC's risk and to establish an information base upon which the Corporation can act promptly toward failure resolution.

CDIC has also received ancillary powers beyond those found in its own governing legislation. Part X of the *Financial Administration Act*, for example, sets out provisions applicable to Crown corporations. Under the *Cooperative Credit Associations Act*, the Corporation may make short-term loans to an association or to a deposit protection agency, defined in the legislation, to enable them to meet their requirements for liquid funds. In such cases, CDIC does not insure the deposits or debt instruments of associations and deposit protection agencies. CDIC, in effect, acts as a conduit whereby funding from the federal government flows to these institutions. CDIC incurs no financial liability or risk. To date, no requests have been made under this Act.

Membership

Membership with CDIC is limited to banks, federally incorporated trust or loan companies, and provincially incorporated trust or loan companies. To obtain membership, an application must be submitted to CDIC and approved by its Board of Directors. Provincially incorporated institutions must be authorized by the province of incorporation to apply for deposit insurance.

Deposit Insurance Protection

Under the CDIC Act, the maximum basic protection for eligible deposits is $60,000 per person at each member institution. CDIC provides separate protection for eligible deposits held jointly, in trust, in registered retirement savings plans, and in registered retirement income funds, also to a maximum of $60,000 in each category.

Premiums

The Corporation is funded by premiums that are assessed on the insured deposits of member institutions as at April 30 of each year. Until 1999, the premium rate was the same for all member institutions. In 1999, CDIC adopted a differential premiums structure having four premium rates, now ranging from one-third of one percent to one-twenty-fourth of one percent of insured deposits. In 2000/2001, member institutions paid $140 million in premiums.

Deposits in Quebec

Deposit insurance protection is the same for all member institutions with the exception of deposits accepted in the province of Quebec by provincially incorporated members. The province of Quebec has a deposit insurance plan of its own under the administration of the Quebec Deposit Insurance Board (QDIB). Under the terms of an agreement between CDIC and QDIB, deposits made in Quebec with provincially incorporated members are insured by QDIB, and deposits made outside Quebec with such members are insured by CDIC. The maximum aggregate repayment from both agencies would not exceed $60,000. Deposits made with federally incorporated members are insured by CDIC regardless of the province in which the deposit was made.

BOARD OF DIRECTORS December 31, 2000

Ronald N. Robertson
Chairman of the Board
Canada Deposit Insurance Corporation

H. Garfield Emerson
President and CEO
N M Rothschild & Sons Canada Limited
Toronto

Kevin G. Lynch
Deputy Minister of Finance
(ex officio)

Vacant[1]

Gordon G. Thiessen
Governor of the Bank of Canada
(ex officio)

John Doran
Assistant Superintendent, Supervision
Office of the Superintendent of Financial Institutions
(alternate for the Superintendent of Financial Institutions)

Viateur Bergeron
Partner
Bergeron, Gaudreau, Laporte
Hull

Nicholas Le Pan
Deputy Superintendent, Financial Institutions
Office of the Superintendent of Financial Institutions
(ex officio)

Colin P. MacDonald
Partner
Borden Ladner Gervais LLP
Calgary

John R. V. Palmer
Superintendent of Financial Institutions
(ex officio)

Ian Bennett
Associate Deputy Minister
Department of Finance
(alternate for the Deputy Minister of Finance)

Serge Vachon
Adviser
Bank of Canada
(alternate for the Governor of the Bank of Canada)

[1] Mr. Shawn A. Murphy, Partner Stewart McKelvey Stirling Scales, Charlottetown resigned from the Board of Directors in December 2000.

CDIC OFFICERS

Jean Pierre Sabourin
President and Chief Executive Officer

M. Claudia Morrow
Corporate Secretary

Bert C. Schoepers
Senior Vice-President
Finance and Administration
and Chief Financial Officer

Tom Vice
Treasurer

Wayne Acton
Senior Vice-President
Field Operations

Guy L. Saint-Pierre
Senior Vice-President
Insurance and Risk Assessment

Gillian Strong
General Counsel

Fact	Most Recent Data
	(All figures are as at March 31, 2000, unless otherwise stated.)
Year of incorporation	**1967**
Incorporation	Crown corporation – Part I, Schedule III of the *Financial Administration Act*
Operating expenses – 1999/2000	**$17 million**
Capital expenses – 1999/2000	$0.3 million
Net income – 1999/2000	**$156 million**
Surplus	$183 million
Approved permanent employee positions – 2000/2001	**87**
Number of member institutions – December 31, 2000	Domestic banks and subsidiaries: 41 Domestic trust and loan companies: 25 Foreign bank subsidiaries: 35 Total: 101 Federal institutions – banks: 42 Federal institutions – trust and loan companies: 50 Provincial institutions: 9 Total: 101
Total insured deposits – April 30, 2000	**Federal institutions: $325.4 billion** **Provincial institutions: $1.6 billion** **Total: $327 billion**
History of premium rate changes	1967: 1/30 of 1% 1986: 1/10 of 1% 1993: 1/8 of 1% 1994: 1/6 of 1% 1999: differential premiums
Total premiums assessed since 1967	**$5.3 billion**
Total premium rebates since 1967	$9 million
2000/2001 premiums assessed	**$140 million**
Number of member failures since 1967	43
Total insured deposits of failed member institutions protected since 1967	**$23.4 billion** **($25.9 billion in deposits less $2.5 billion uninsured)**
Failures by resolution method: ■ formal liquidation ■ management/agency agreement ■ CDIC-assisted commercial transaction	 24 10 9
Number of estates under administration	**18**
Number of failures where the insured deposits were made available to depositors by payment from CDIC or a third party, or by transfer to another member institution.	25
Total interest paid on CRF loans since 1967	**$1.74 billion**
Recoveries to date of litigation against directors, officers, and auditors	$175 million
Total income taxes paid by CDIC since 1967	**$28 million**
Total dividends paid to the Government since 1967	$5 million
Web site	**http://www.cdic.ca**
Web site visits during 2000	104,000
Toll-free telephone number	**1-800-461-CDIC**
Toll-free calls received during 2000	14,000

Fact	Most Recent Data
	(All figures are as at March 31, 2000, unless otherwise stated.)
Year of incorporation	1967
Incorporation	Crown corporation – Part I, Schedule III of the *Financial Administration Act*
Operating expenses – 1999/2000	$17 million
Capital expenses – 1999/2000	$0.3 million
Net income – 1999/2000	$156 million
Surplus	$183 million
Approved permanent employee positions – 2000/2001	87
Number of member institutions – December 31, 2000	Domestic banks and subsidiaries: 41 Domestic trust and loan companies: 25 Foreign bank subsidiaries: 35 Total: 101 Federal institutions – banks: 42 Federal institutions – trust and loan companies: 50 Provincial institutions: 9 Total: 101
Total insured deposits – April 30, 2000	Federal institutions: $325.4 billion Provincial institutions: $1.6 billion Total: $327 billion
History of premium rate changes	1967: 1/30 of 1% 1986: 1/10 of 1% 1993: 1/8 of 1% 1994: 1/6 of 1% 1999: differential premiums
Total premiums assessed since 1967	$5.3 billion
Total premium rebates since 1967	$9 million
2000/2001 premiums assessed	$140 million
Number of member failures since 1967	43
Total insured deposits of failed member institutions protected since 1967	$23.4 billion ($25.9 billion in deposits less $2.5 billion uninsured)
Failures by resolution method:	
■ formal liquidation	24
■ management/agency agreement	10
■ CDIC-assisted commercial transaction	9
Number of estates under administration	18
Number of failures where the insured deposits were made available to depositors by payment from CDIC or a third party, or by transfer to another member institution.	25
Total interest paid on CRF loans since 1967	$1.74 billion
Recoveries to date of litigation against directors, officers, and auditors	$175 million
Total income taxes paid by CDIC since 1967	$28 million
Total dividends paid to the Government since 1967	$5 million
Web site	http://www.cdic.ca
Web site visits during 2000	104,000
Toll-free telephone number	1-800-461-CDIC
Toll-free calls received during 2000	14,000

CDIC•SADC

APPENDIX B
Pro Forma Financial Statements

ENHANCING RISK MANAGEMENT SYSTEMS AND PRACTICES

- **Pro Forma Balance Sheet**
- **Pro Forma Statement of Income and Surplus**
- **Pro Forma Statement of Cash Flows**
- **Pro Forma Statement of Net Income**

CDIC•SAD

PRO FORMA BALANCE SHEET as at March 31 ($ millions)

	2000 Actual	2001 Plan	2001 Forecast	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
ASSETS								
Cash & short term investments	491	685	730	953	1,139	1,335	1,551	1,777
Premiums and other accounts receivable	1	8	-	-	-	-	-	-
Capital assets	1	2	2	2	2	2	2	2
	493	695	732	955	1,141	1,337	1,553	1,779
Loans receivable	70	41	28	8	-	-	-	-
Claims receivable	99	56	46	9	-	-	-	-
	169	97	74	17	-	-	-	-
Allowance for loss on claims and loans receivable	(13)	(26)	(13)	(13)	-	-	-	-
	156	71	61	4	-	-	-	-
	649	766	793	959	1,141	1,337	1,553	1,779
LIABILITIES								
Accounts Payable	6	5	6	6	6	6	6	6
Provision for guarantees	60	35	40	20	-	-	-	-
Provision for insurance losses	400	400	400	400	400	400	400	400
	466	440	446	426	406	406	406	406
Surplus	183	326	347	533	735	931	1,147	1,373
	649	766	793	959	1,141	1,337	1,553	1,779

The projected amounts in this *pro forma* Balance Sheet reflect premium revenue for the years ending 2003 to 2006 that is based on the following assumptions: premium rates remain the same as those used in 2001/2002; the distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and, the growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions in section 2.3 of this document. In accordance with past CDIC practice, premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment and the membership risk profile. In addition, during the coming year, CDIC will continue to review its provisioning methodology for insurance losses, consider the merits of establishing a deposit insurance fund and the implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue for the years ending 2003 to 2006 may be subject to material change.

PRO FORMA STATEMENT OF INCOME AND SURPLUS For Year Ending March 31 ($ millions)

	2000 Actual	2001 Plan	2001 Forecast	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
REVENUE								
Premiums*	134	135	140	143	147	150	154	157
Interest on cash and investments	32	27	34	45	56	67	78	90
Other revenue	3	2	-	-	-	-	-	-
	169	164	174	188	203	217	232	247
EXPENSES								
Adjustment to allowance and provisions for loss	(3)	-	-	-	2	-	-	
Recovery of amounts previously written off	(2)	(7)	(11)	(19)	(22)	-	(5)	-
Operating expenses	18	20	21	21	21	21	21	21
	13	13	10	2	1	21	16	21
NET INCOME	156	151	164	186	202	196	216	226
Surpus, beginning of year	27	175	183	347	533	735	931	1,147
Surplus, end of year	183	326	347	533	735	931	1,147	1,373

*The premium revenue for the years ending 2003 to 2006 is based on the following assumptions: premium rates remain the same as those used in 2001/2002; the distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and, the growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions in section 2.3 of this document. In accordance with past CDIC practice, premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment and the membership risk profile. In addition, during the coming year, CDIC will continue to review its provisioning methodology for insurance losses, consider the merits of establishing a deposit insurance fund and the implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue for the years ending 2003 to 2006 may be subject to material change.

PRO FORMA BALANCE SHEET as at March 31 ($ millions)

	2000 Actual	2001 Plan	2001 Forecast	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
ASSETS								
Cash & short term investments	491	685	730	953	1,139	1,335	1,551	1,777
Premiums and other accounts receivable	1	8	-	-	-	-	-	-
Capital assets	1	2	2	2	2	2	2	2
	493	695	732	955	1,141	1,337	1,553	1,779
Loans receivable	70	41	28	8	-	-	-	-
Claims receivable	99	56	46	9	-	-	-	-
	169	97	74	17	-	-	-	-
Allowance for loss on claims and loans receivable	(13)	(26)	(13)	(13)	-	-	-	-
	156	71	61	4	-	-	-	-
	649	766	793	959	1,141	1,337	1,553	1,779
LIABILITIES								
Accounts Payable	6	5	6	6	6	6	6	6
Provision for guarantees	60	35	40	20	-	-	-	-
Provision for insurance losses	400	400	400	400	400	400	400	400
	466	440	446	426	406	406	406	406
Surplus	183	326	347	533	735	931	1,147	1,373
	649	766	793	959	1,141	1,337	1,553	1,779

The projected amounts in this *pro forma* Balance Sheet reflect premium revenue for the years ending 2003 to 2006 that is based on the following assumptions: premium rates remain the same as those used in 2001/2002; the distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and, the growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions in section 2.3 of this document. In accordance with past CDIC practice, premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment and the membership risk profile. In addition, during the coming year, CDIC will continue to review its provisioning methodology for insurance losses, consider the merits of establishing a deposit insurance fund and the implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue for the years ending 2003 to 2006 may be subject to material change.

PRO FORMA STATEMENT OF INCOME AND SURPLUS For Year Ending March 31 ($ millions)

	2000 Actual	2001 Plan	2001 Forecast	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
REVENUE								
Premiums*	134	135	140	143	147	150	154	157
Interest on cash and investments	32	27	34	45	56	67	78	90
Other revenue	3	2	-	-	-	-	-	-
	169	164	174	188	203	217	232	247
EXPENSES								
Adjustment to allowance and provisions for loss	(3)	-	-	-	2	-	-	-
Recovery of amounts previously written off	(2)	(7)	(11)	(19)	(22)	-	(5)	-
Operating expenses	18	20	21	21	21	21	21	21
	13	13	10	2	1	21	16	21
NET INCOME	156	151	164	186	202	196	216	226
Surpus, beginning of year	27	175	183	347	533	735	931	1,147
Surplus, end of year	183	326	347	533	735	931	1,147	1,373

*The premium revenue for the years ending 2003 to 2006 is based on the following assumptions: premium rates remain the same as those used in 2001/2002; the distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and, the growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions in section 2.3 of this document. In accordance with past CDIC practice, premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment and the membership risk profile. In addition, during the coming year, CDIC will continue to review its provisioning methodology for insurance losses, consider the merits of establishing a deposit insurance fund and the implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue for the years ending 2003 to 2006 may be subject to material change.

PRO FORMA STATEMENT OF CASH FLOWS For Year Ending March 31 ($ millions)

	2000 Actual	2001 Plan	2001 Forecast	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
OPERATING ACTIVITIES								
Net income	156	151	164	186	202	196	216	226
Non-cash items included in net income								
Adjsutment to allowance and provisions for loss	(3)	-	-	-	2	-	-	-
Accrued post liquidation interest	(2)	-	-	-	1	-	-	-
Loans recovered	82	39	42	20	-	-	-	-
Claims paid	-	-	-	-	-	-	-	-
Claims recovered	35	44	54	37	1	-	-	-
Payment of guarantees	(516)	(20)	(20)	(20)	(20)	-	-	-
Changes in working capital	2	-	(1)	-	1	-	-	-
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	(246)	214	239	223	186	196	216	226
FINANCING ACTIVITIES								
Loans from the Consolidated Revenue Fund								
Net advances/(repayments)	-	-	-	-	-	-	-	-
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES	-	-	-	-	-	-	-	-
CASH AND SHORT-TERM INVESTMENTS								
(Decrease)/Increase during the year	(246)	214	239	223	186	196	216	226
Balance, beginning of year	737	471	491	730	953	1,139	1,335	1,551
Balance, end of year	491	685	730	953	1,139	1,335	1,551	1,777

The projected amounts in this *pro forma* Statement of Cash Flows reflect premium revenue for the years ending 2003 to 2006 that is based on the following assumptions: premium rates remain the same as those used in 2001/2002; the distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and, the growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions in section 2.3 of this document. In accordance with past CDIC practice, premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment and the membership risk profile. In addition, during the coming year, CDIC will continue to review its provisioning methodology for insurance losses, consider the merits of establishing a deposit insurance fund and the implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue for the years ending 2003 to 2006 may be subject to material change.

PRO FORMA STATEMENT OF CASH FLOWS For Year Ending March 31 ($ millions)

	2000 Actual	2001 Plan	2001 Forecast	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
OPERATING ACTIVITIES								
Net income	156	151	164	186	202	196	216	226
Non-cash items included in net income								
Adjustment to allowance and provisions for loss	(3)	-	-	-	2	-	-	-
Accrued post liquidation interest	(2)	-	-	-	-	-	-	-
Loans recovered	82	39	42	20	-	-	-	-
Claims paid	-	-	-	-	-	-	-	-
Claims recovered	35	44	54	37	1	-	-	-
Payment of guarantees	(516)	(20)	(20)	(20)	(20)	-	-	-
Changes in working capital	2	-	(1)	-	1	-	-	-
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES	(246)	214	239	223	186	196	216	226
FINANCING ACTIVITIES								
Loans from the Consolidated Revenue Fund								
Net advances/(repayments)	-	-	-	-	-	-	-	-
CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES	-	-	-	-	-	-	-	-
CASH AND SHORT-TERM INVESTMENTS								
(Decrease)/Increase during the year	(246)	214	239	223	186	196	216	226
Balance, beginning of year	737	471	491	730	953	1,139	1,335	1,551
Balance, end of year	491	685	730	953	1,139	1,335	1,551	1,777

The projected amounts in this *pro forma* Statement of Cash Flows reflect premium revenue for the years ending 2003 to 2006 that is based on the following assumptions: premium rates remain the same as those used in 2001/2002; the distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and, the growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions in section 2.3 of this document. In accordance with past CDIC practice, premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment and the membership risk profile. In addition, during the coming year, CDIC will continue to review its provisioning methodology for insurance losses, consider the merits of establishing a deposit insurance fund and the implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue for the years ending 2003 to 2006 may be subject to material change.

PRO FORMA STATEMENT OF NET INCOME For Year Ending March 31 ($ millions)

	2000 Actual	2001 Plan	2001 Forecast	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
REVENUE								
Premiums*	134	135	140	143	147	150	154	157
Other adjustments and recoveries**	5	7	11	19	20	.	5	.
	139	142	151	162	167	150	159	157
OPERATIONS								
Income								
Interest income and other revenue	35	29	34	45	56	67	78	90
EXPENSES								
Salaries and other personnel costs	9	9	10	11				
General expenses	2	3	3	3				
Inspection, legal and other fees	2	3	3	2	(see note below)			
Premises	3	2	2	2				
Public Awareness	.	2	2	2				
Data processing	1	1	1	1				
Standards review	1	.	.	.				
	18	20	21	21	21	21	21	21
Net Operating Income	17	9	13	24	35	46	57	69
Net Income	156	151	164	186	202	196	216	226

*The premium revenue for the years ending 2003 to 2006 is based on the following assumptions: premium rates remain the same as those used in 2001/2002; the distribution of member institutions across premium categories is the same as for the year ended March 31, 2001; and, the growth of insured deposits is in accordance with the economic assumptions in section 2.3 of this document. In accordance with past CDIC practice, premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment and the membership risk profile. In addition, during the coming year, CDIC will continue to review its provisioning methodology for insurance losses, consider the merits of establishing a deposit insurance fund and the implications for future premium revenue. Accordingly, the premium revenue for the years ending 2003 to 2006 may be subject to material change.

**Recoveries of amounts due from estates that were previously written off.

Note: Although total operating expenses have been estimated for the entire planning period, detailed breakdowns by category are not developed beyond 2001/2002.

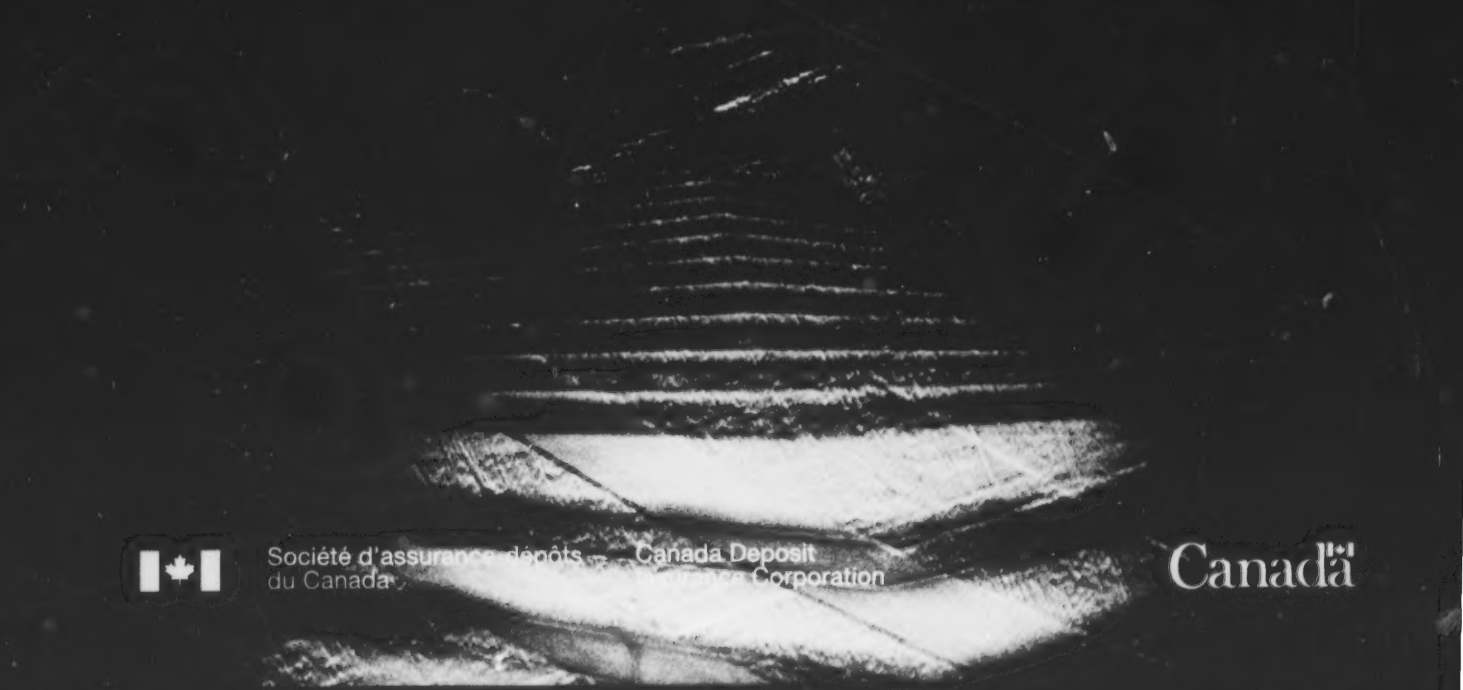
SADC•CDIC

RÉSUMÉ DU plan d'entreprise

2001-2002 à 2005-2006

Mars 2001

L'OPTIMISATION DES SYSTÈMES ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES



Société d'assurance-dépôts du Canada
Canada Deposit Insurance Corporation
Canada

SADC•CDIC

RÉSUMÉ DU plan d'entreprise

2001-2002 à 2005-2006

L'OPTIMISATION DES SYSTÈMES ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES

SADC•CDIC

ÉNONCÉ DE MISSION

La SADC a pour mission de fournir de l'assurance-dépôts et de favoriser la stabilité du système financier canadien en faisant preuve de professionnalisme et d'innovation, et du plus haut degré d'excellence, d'intégrité et de réussite, dans l'intérêt des personnes qui confient des dépôts aux institutions membres et de façon à minimiser les pertes pour la Société. De plus, la SADC s'est donné pour mandat de créer à l'intention de son personnel un milieu de travail où chacun sera traité avec équité et bénéficiera des occasions et des encouragements nécessaires à son plein épanouissement.

TABLE DES MATIÈRES

1.0 Introduction 2

2.0 Contexte de planification 4
2.1 Facteurs ayant une incidence sur la SADC 4
2.2 Modifications législatives 7
2.3 Hypothèses économiques 8
2.4 Prémisses de planification 9
2.5 Institutions membres de la SADC 12

3.0 Plans d'affaires 14
3.1 Cadre de planification et de responsabilisation 14
3.2 Modèle de gestion 16
3.3 Cadre de risque 17
3.4 Résultats obtenus par rapport aux objectifs antérieurs 17
3.5 Orientation stratégique :
objectifs pour la pérode de planification 22
3.6 Initiatives clés et plans stratégiques 23
3.7 Besoins en effectifs 26
3.8 Fiche de rendement – Nouveaux objectifs 26

4.0 Plan financier 31
4.1 Résultats financiers – 1999-2000 et 2000-2001 31
4.2 Plan financier quinquennal (Annexe B) 34
4.3 Analyse de sensibilité 34
4.4 Plan d'exploitation – 2001-2002 36
4.5 Plan d'investissement – 2001-2002 36
4.6 Plan d'emprunt 36

Annexes
A. Aperçu de la Société 39
B. États financiers pro forma 45

CHAPITRE 1—INTRODUCTION

La Société d'assurance-dépôts du Canada ne fait pas qu'assurer les dépôts[1]. Si notre raison d'être est la protection des déposants, nous renforçons également le système financier canadien en favorisant des pratiques commerciales et financières saines chez nos institutions membres et en nous efforçant de réduire les risques que courent ces dernières.

Bien que le système financier canadien demeure sain et que nous ne prévoyions aucune modification importante du profil de risque de nos institutions membres au cours de la période de planification, nous devons mesurer de manière proactive les risques potentiels liés à l'évolution constante du contexte économique et à la transformation du système financier lui-même.

Le thème du plan d'entreprise de cette année, « L'optimisation des systèmes et des pratiques de gestion des risques », rappelle à quel point la gestion des risques nous semble essentielle pour faire face aux défis posés par la conjoncture financière et économique d'aujourd'hui et de demain.

Ces défis naissent entre autres sous l'impulsion de forces universelles incontournables tels les progrès des technologies de l'information et des communications, les fusions et les acquisitions à l'échelle internationale, le ralentissement de la croissance dans certains secteurs de l'économie mondiale et le phénomène de la mondialisation.

Le secteur financier canadien est lui-même la scène de changements. Outre les nouveaux venus comme les banques virtuelles et les institutions se limitant à des créneaux spécialisés, des succursales de banques étrangères se taillent une place sur le marché financier canadien. Par ailleurs, de récentes mesures législatives autorisent désormais les institutions membres n'acceptant que des dépôts de gros à se désaffilier de la SADC, tandis que les fusions et les acquisitions se poursuivent dans le secteur des institutions de dépôt de détail. Nous devons surveiller de près les risques associés à ces changements et à d'autres encore.

Afin d'accroître notre capacité de gestion des risques, nous allons mettre en œuvre une méthode de gestion globale des risques qui prévoit notamment :

- la vérification de nos systèmes, contrôles et pratiques afin de repérer toute lacune présentant des risques ;
- l'établissement des mesures à prendre pour limiter et gérer ces risques ;
- l'examen de notre mode de provisionnement et de la possibilité d'établir une caisse d'assurance-dépôts ;
- l'établissement d'un plan d'urgence détaillé et l'optimisation de notre capacité d'intervention ;
- l'élaboration d'un programme de gestion du savoir collectif.

Outre ces mesures internes, nous rehausserons notre capacité d'évaluer les risques liés aux institutions membres grâce à l'amélioration de notre méthode d'évaluation des risques, à l'établissement de plans d'urgence en collaboration avec d'autres organismes, et à un certain nombre d'initiatives précises visant à améliorer nos pratiques en matière d'évaluation des risques, notamment la mise sur pied du Système d'analyse des données sur les institutions membres (SADIM) II – notre projet d'entrepôt des données, l'actualisation du *Code des pratiques commerciales et financières saines* et du processus connexe de déclaration, de même que la promotion de la transmission électronique des données et de la gestion électronique des documents parmi nos institutions membres.

Par ailleurs, notre participation active à des initiatives d'envergure internationale nous aidera à améliorer les systèmes et pratiques d'évaluation des risques de la Société. Nous prendrons ainsi part à des comités internationaux, nous répondrons aux demandes d'assistance d'autres pays et nous participerons à des réseaux internationaux de spécialistes. Ces activités sont l'occasion de nous tenir au fait des nouvelles tendances à l'étranger et de mettre notre expérience et notre savoir-faire au service d'autres pays.

[1] Aux termes de la Loi sur la SADC, la protection maximale de base qui s'applique aux dépôts assurables est de 60 000 $ par personne dans chaque institution membre. La Société fournit une assurance distincte à l'égard des dépôts assurables détenus en propriété conjointe, en fiducie, dans des régimes enregistrés d'épargne-retraite et dans des fonds enregistrés de revenu de retraite, qui ne peut dépasser 60 000 $ pour chacun de ces types de dépôts.

Les taux de prime pour l'exercice 2001-2002 seront essentiellement les mêmes qu'au cours des deux derniers exercices, sauf pour la catégorie 4, qui comportera le taux maximal autorisé conformément aux dispositions du *Règlement administratif sur les primes différentielles* relatives à la période de transition de deux ans :

- Catégorie 1 : 0,0417 ou 1/24 pour 100 des dépôts assurés ;
- Catégorie 2 : 0,0833 ou 1/12 pour 100 des dépôts assurés ;
- Catégorie 3 : 0,1667 ou 1/6 pour 100 des dépôts assurés ;
- Catégorie 4 : 0,3333 ou 1/3 pour 100 des dépôts assurés.

Le revenu en primes prévu pour la période de planification est établi en fonction des hypothèses suivantes :

- les taux de prime demeureront les mêmes que ceux de l'exercice 2001-2002 ;
- la répartition des institutions membres parmi les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice terminé le 31 mars 2001 ;
- la croissance des dépôts assurables correspondra aux hypothèses économiques énoncées au chapitre 2 du présent résumé.

Comme par le passé, les taux de prime sont établis chaque année en fonction de la conjoncture économique, du profil de risque des institutions membres et de la situation financière de la SADC. Au cours du prochain exercice, nous continuerons de revoir notre mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu en primes futur. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006 pourrait changer considérablement.

Le chapitre 3 du présent résumé compare notre rendement à nos plans et objectifs précédents, au moyen d'une fiche de rendement. Les objectifs futurs sont aussi indiqués, de même que les mesures prévues, les résultats cibles et les stratégies requises. Nous continuerons de mettre au point l'utilisation de cette fiche de rendement qui montre les liens entre notre méthode de gestion des risques et nos processus de planification et d'établissement de rapports.

Le chapitre 4 présente le plan financier de la Société pour l'exercice 2001-2002. Nous prévoyons des revenus globaux de 188 millions de dollars, dont 143 millions de dollars en primes et intérêts et 45 millions de dollars en produits divers. Les dépenses d'exploitation devraient se chiffrer à 21 millions de dollars, tandis que le bénéfice net d'exploitation (c'est-à-dire les intérêts créditeurs et autres revenus, nets des dépenses d'exploitation) devrait s'élever à 24 millions de dollars, soit une augmentation de plus de 85 pour 100 du bénéfice net d'exploitation par rapport à l'exercice 2000-2001. Le budget des investissements se situe à 575 000 $. Le chapitre 4 compare aussi les résultats de la SADC aux budgets des deux derniers exercices et présente son plan d'emprunt.

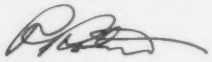
Les annexes fournissent des renseignements généraux sur la SADC. L'annexe A donne un aperçu de la Société et l'annexe B contient les états financiers pro forma.

Les seules données importantes omises du présent résumé, par rapport à la version intégrale du plan d'entreprise, se limitent à des informations détaillées sur les institutions membres à risque élevé.

En bref, le système financier canadien demeure sain. Toutefois, comme en témoigne le chapitre suivant consacré au « contexte de planification », le changement règne désormais en roi dans le secteur mondial des services financiers, ce qui a des répercussions directes sur le contexte dans lequel nos institutions financières évoluent.

En renforçant nos systèmes et nos pratiques de gestion des risques, nous comptons poursuivre notre mission dans un tel contexte et ainsi contribuer à la stabilité du système financier canadien, tout en assurant la protection des déposants qui traitent avec nos institutions membres.

Le président du conseil d'administration,



R.N. Robertson

Le président et chef de la direction,

J.P. Sabourin

CHAPITRE 2—CONTEXTE DE PLANIFICATION

2.1 Facteurs ayant une incidence sur la SADC

Le présent chapitre décrit les principales questions de stratégie et d'environnement qui retiendront notre attention pendant la période de planification, de même que les risques susceptibles de les accompagner. On y trouve aussi un résumé des questions touchant la législation et la réglementation, de même que des données choisies sur nos institutions membres. Enfin, le chapitre propose un survol des procédures mises en place pour surveiller et gérer les risques.

2.1.1 Conjoncture économique et financière

À l'échelle de la planète, le secteur financier ne cesse de se transformer sous l'effet de nombreux facteurs, dont les suivants :

- les progrès technologiques ;
- les impératifs de la concurrence ;
- la consolidation – les institutions cherchent à accroître leur marge et à trouver de nouvelles sources de revenu, créant par le fait même de nouvelles sources de risque ;
- l'apparition de nouveaux produits financiers.

Sur la scène internationale, les fusions entre les banques et les sociétés d'assurances ont contribué à une intégration plus marquée des marchés financiers. Ici au Canada, par exemple, la Banque Toronto-Dominion a récemment fait l'acquisition de la Société Canada Trust.

L'arrivée au pays de succursales de banques étrangères et d'établissements non bancaires à marché spécialisé se traduit par une plus forte concurrence. Nos institutions membres sont ainsi plus motivées que jamais à exercer leurs activités de manière plus efficace et à chercher des occasions plus lucratives. Cette situation se présente au moment où les pressions à la baisse s'acharnent sur les marges d'exploitation, le rendement des investissements à revenu fixe va en décroissant, la quête de revenus se déplace de plus en plus vers des sources sensibles au rendement des marchés financiers, et l'indicateur de confiance dans la vente des produits de placement est en hausse.

Il est évident que bon nombre d'institutions ne peuvent aspirer à la taille des grands intervenants sur les marchés mondiaux. Elles choisissent donc de se spécialiser pour se distinguer. La recherche de nouvelles sources de revenu se poursuit dans des segments de marché plus inconstants, tels que la titrisation et les produits dérivés. Ces activités commandent chez les institutions membres la mise en place de pratiques de gestion des risques et de contrôles améliorés qui puissent assurer la gestion adéquate de l'accroissement du risque.

Par surcroît, la complexité et la vitesse d'exécution des transactions continuent d'augmenter. La réaction des marchés aux variations perçues des risques ou des valeurs peut être instantanée et décisive. Les marchés eux-mêmes deviennent plus volatils et réagissent davantage au degré de réalisation ou de non-réalisation des projections établies, à l'adéquation des provisions pour pertes constituées et à la communication transparente de l'information.

La conjoncture économique au Canada demeure favorable puisque la croissance se poursuit et que l'inflation est relativement faible. Il n'en demeure pas moins que la récente instabilité des marchés et l'affaiblissement du dollar soulèvent des questions sur la progression future des marchés financiers. Même si les craintes liées à la hausse des taux d'intérêt aux États-Unis se sont apaisées à mesure que ralentissait l'économie, de nouvelles inquiétudes naissent à l'égard des pertes possibles sur prêts et de l'alourdissement de la dette des ménages. De plus, la récente instabilité du cours mondial du pétrole a incité certains experts à prédire une poussée inflationniste qui viendrait faire pression sur les taux d'intérêt. On prévoit néanmoins que le Canada connaîtra une croissance économique favorable au cours de la période de planification.

Le marché des avoirs financiers subit l'influence directe des fluctuations des taux d'intérêt et d'autres cours. Nos institutions membres s'exposent au risque de marché dans la mesure où leurs activités sont assujetties à ces variations. Notre *Code des pratiques commerciales et financières saines* vise à attirer l'attention des institutions membres sur l'importance d'atténuer les effets défavorables de ce type de risque.

Certains risques, comme ceux qui découlent des fluctuations du change, sont définis depuis longtemps, alors que d'autres, telles les concentrations de portefeuilles dans le secteur de la haute technologie, ont été mis au jour depuis peu. À l'automne 2000, certaines banques canadiennes ont divulgué la portée du risque qu'elles couraient dans le secteur de l'information et des communications en vue de témoigner de leur transparence et de rassurer les investisseurs.

La SADC elle-même s'expose au risque de marché lié aux variations de la valeur de son actif et de son passif (tels son portefeuille de titres, la masse de l'actif en liquidation et ses emprunts). Conformément aux *Lignes directrices concernant la gestion des risques financiers* émises par le ministre canadien des Finances à l'intention des sociétés d'État, nos politiques internes de gestion financière ont été établies dans le but de limiter ce risque.

2.1.2 Mondialisation

Comme les conséquences de la mondialisation continuent de se répercuter sur le secteur financier canadien, nous devons bien comprendre les facteurs d'ampleur internationale qui touchent nos institutions membres. Les institutions financières n'opèrent pas en vase clos. Au contraire, elles prennent de plus en plus d'envergure et deviennent plus complexes, formant des conglomérats qui ne connaissent plus de frontières géographiques. Cette évolution a une incidence sur le filet de sécurité que le Canada a mis en place pour protéger ses déposants, et c'est pourquoi il est plus crucial que jamais de nous tenir au courant de la situation internationale.

Nous continuons de recevoir des demandes d'aide d'autres pays qui désirent établir un régime d'assurance-dépôts ou améliorer leur régime existant. Du fait même, nous sommes de plus en plus souvent invités à participer à des conférences et à des séminaires internationaux. En répondant à ces demandes, nous appuyons les intentions du gouvernement, qui souhaite favoriser une plus grande collaboration internationale en matière de réglementation des institutions financières. Qui plus est, les efforts d'amélioration sur le plan international ne peuvent que rendre service à nos propres institutions financières. Notre participation à ces activités nous donne l'occasion de suivre de près les nouveaux enjeux mondiaux et tout ce qui touche l'assurance-dépôts. Parmi ces questions d'actualité, mentionnons les effets de l'internationalisation sur le secteur des services financiers, les conséquences de la multiplicité des organismes de réglementation dans divers pays, l'application de lois différentes dans divers États, les nouvelles tendances dans les secteurs de l'argent et du commerce électroniques ainsi que l'établissement potentiel d'accords de compensation internationaux.

En plus de l'aide directe qu'elle fournit aux assureurs-dépôts d'autres pays, notre Société participe à l'établissement de lignes d'orientation internationales en matière d'assurance-dépôts par l'entremise du Forum pour la stabilité financière (FSF), un organe mis sur pied par les ministres des Finances des pays du G-7 et des gouverneurs de banques centrales en vue de promouvoir la stabilité financière dans le monde. Notre président et chef de la direction préside un groupe de travail du FSF qui est chargé d'élaborer des lignes d'orientation internationales d'ici à septembre 2001.

2.1.3 Technologie

Évoluant à un rythme effréné au sein du secteur financier, la technologie a transformé les services bancaires d'investissement et rendu possible le recours généralisé aux produits dérivés à des fins d'acceptation et de gestion du risque. Les institutions dissocient les éléments traditionnels de l'intermédiation financière pour les recombiner et les proposer sous forme de divers nouveaux produits et services. La titrisation, les échanges financiers et les accords de prise en pension permettent le transfert de

certains risques à d'autres institutions. Si ces opérations peuvent comporter des avantages pour les institutions financières concernées, elles peuvent aussi rendre plus difficiles, aux fins de l'assurance-dépôts, la détermination et l'évaluation des risques qu'elles font courir.

Les progrès technologiques favorisent la multiplication de nouveaux produits financiers plus économiques et mieux adaptés aux besoins des consommateurs. Les opérations bancaires par micro-ordinateur, et même au moyen de connexions sans fil dans Internet, deviennent chose courante. Ces progrès facilitent l'essor des banques virtuelles où il est possible de vendre des produits financiers aux consommateurs du monde entier sans aucune contrainte géographique. Par ailleurs, le commerce et l'argent électroniques progressent à pas de géant comme en témoignent entre autres le porte-monnaie électronique et le « cyberargent ». Ces innovations soulèvent des questions au sujet de la sécurité et de la protection des consommateurs. Elles ont aussi pour effet de redéfinir radicalement des concepts comme le point de transaction, le lieu du dépôt et la sécurité du virement et elles posent ainsi des défis sans cesse renouvelés aux organismes de réglementation et aux assureurs-dépôts.

2.1.4 Environnement interne

Les paramètres du plan sont également façonnés par des événements à l'intérieur de la Société. Par exemple, la planification de la relève est appelée à retenir de plus en plus notre attention à mesure que les membres de notre équipe de direction deviendront admissibles à la retraite. Comme toute autre organisation, nous nous devons de maintenir des effectifs hautement qualifiés au moyen de divers incitatifs, dont des programmes de formation et d'affectation transfonctionnelle. De plus, nos initiatives de gestion du savoir, la mise en place d'un système de gestion électronique de documents et les mesures prises pour garantir notre capacité d'accomplir notre mandat sont indispensables au maintien d'un juste équilibre entre la préservation de l'expertise et le renouvellement des effectifs.

Enfin, dans le cadre des efforts constants que nous déployons en vue d'atteindre l'excellence, nous avons entrepris une auto-évaluation basée sur le *Code des pratiques commerciales et financières saines*. À cet exercice seront conjuguées des activités continues d'évaluation et de gestion des risques internes de la Société.

2.1.5 Résumé

Face aux défis mentionnés plus haut, nous devons continuer à renforcer notre fonction d'assurance et d'évaluation des risques et à accroître nos capacités en matière de recherche et d'établissement de politiques, afin de nous tenir au fait des événements nouveaux et d'évaluer leur incidence sur le régime d'assurance-dépôts. Comme notre organisation est comparativement modeste et que nous avons un rôle crucial à jouer en cas de défaillance de nos institutions membres, nous devons être à l'affût de tout facteur interne représentant un risque opérationnel de perte financière ou susceptible de limiter notre aptitude à remplir notre mandat légal.

Par ailleurs, bien qu'il soit improbable qu'une institution membre fasse faillite au cours de la période de planification, nous devons être en mesure de parer à une telle éventualité à tout moment, qu'elle touche une seule grosse institution ou plusieurs petites. On a déjà vu par le passé des faillites survenir en vagues. Nous devons donc toujours être en mesure de faire face à une série de faillites, ou à la défaillance d'une seule grosse institution, quel que soit le facteur de vraisemblance attribué pour l'instant à ces circonstances.

De plus, compte tenu de la complexité et du volume sans cesse croissants des transactions, des produits et des processus financiers, ainsi que des progrès technologiques, il est essentiel que la Société revoie et actualise constamment son état de préparation et soit prête à intervenir immédiatement dans le cas où une de ses institutions membres éprouverait de sérieuses difficultés.

L'exécution des stratégies d'intervention se heurte aux contraintes de sécurité extrêmement complexes qui entourent les systèmes bancaires et de compensation électroniques ainsi qu'à la multiplication constante de produits de dépôt et de placement sans cesse plus évolués. En cas de faillite d'une institution membre, nous devons être en mesure d'accéder promptement aux données pertinentes et

exactes sur les déposants, de manière à rembourser ceux-ci sans retard. La SADC doit donc pouvoir compter sur des outils technologiques essentiels au fonctionnement optimal de ses propres systèmes, à l'évaluation rapide et précise des risques qu'elle court en tant qu'assureur et à des interventions rapides dans un environnement technologique complexe, en cas de besoin.

2.2 Modifications législatives

En juin 1999, le gouvernement fédéral a finalement publié un document d'orientation sur le secteur des services financiers. Les modifications annoncées dans ce document, intitulé *La réforme du secteur des services financiers canadien : Un cadre pour l'avenir*, relèvent des quatre catégories suivantes :

1. mesures visant à promouvoir l'efficience et la croissance du secteur ;
2. mesures visant à favoriser la concurrence intérieure ;
3. dispositions servant à donner des moyens de protection aux consommateurs et aux petites entreprises ;
4. modifications du cadre de réglementation et de supervision.

Ces modifications et d'autres encore ont été regroupées dans le projet de loi C-38, qui a été déposé à la Chambre mais est mort au Feuilleton par suite du déclenchement des élections en 2000. Le gouvernement a indiqué qu'il serait réintroduit prochainement.

Les modifications proposées apporteraient des changements profonds au secteur canadien des services financiers, notamment :

- une nouvelle structure de société de portefeuille et des dispositions en régissant l'administration ;
- de nouvelles règles de propriété applicables aux banques et aux sociétés de portefeuille bancaires ;
- l'octroi de nouveaux pouvoirs en matière de placements aux institutions financières ;
- une réforme des systèmes de paiement ;
- des mesures favorisant l'arrivée de nouveaux intervenants, l'implantation de nouveaux services et l'accroissement de la concurrence.

Les modifications législatives entraîneraient aussi la création de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, devant assurer la conformité des institutions financières aux dispositions visant la protection des consommateurs. L'Agence inciterait les institutions à se doter de politiques et de procédures protégeant les intérêts des consommateurs et jouerait un rôle majeur d'information du grand public. Rappelons que la SADC s'acquitte de ses obligations en matière d'information des déposants grâce à son programme de sensibilisation du public et à d'autres initiatives du genre.

Les modifications proposées pourraient avoir des répercussions considérables sur les institutions membres de la SADC au fil du temps, et la Société aurait plus de mal à mesurer avec exactitude les risques menaçant le régime d'assurance-dépôts. Nous avons débattu avec le ministère des Finances de l'incidence possible du texte législatif et nous poursuivrons nos discussions dès qu'un nouveau projet de loi sera déposé.

Un accès suffisant aux informations détenues par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et d'autres intervenants est essentiel pour gérer les risques de faillite des institutions membres. Les modifications législatives proposées contiennent des moyens d'améliorer les échanges de renseignements entre le BSIF et la SADC.

Les modifications législatives ayant une incidence sur la capacité de la SADC de remplir son mandat peuvent constituer un risque juridique ou lié à la réglementation. Pour cette raison, nous devons sans cesse agir de manière proactive et prodiguer des conseils judicieux dans le cadre des débats gouvernementaux entourant les changements à apporter au système de réglementation et de supervision. Nous devons donc nous tenir au fait de toutes les questions d'actualité et de tous les nouveaux enjeux qui pourraient avoir une incidence sur le secteur financier et, plus particulièrement, sur le régime d'assurance-dépôts.

Nous sommes aussi en train d'actualiser notre *Code des pratiques commerciales et financières saines* et d'alléger le processus de production de rapports tout en veillant à ce que les institutions membres et leurs conseils d'administration conservent une obligation de rendre compte.

Enfin, en vertu de modifications législatives récentes, nous avons autorisé huit institutions membres à être exemptées de l'assurance-dépôts en vertu des *Règlements administratifs de la SADC sur l'exemption d'assurance-dépôts*. Les institutions exemptées sont principalement celles qui acceptent des dépôts de gros (de plus de 150 000 $) qui ne sont pas assurés par la SADC. Nous nous attendons à recevoir d'autres demandes d'exemption au cours de la période de planification.

Comme la législation visant la SADC et ses institutions membres évolue, nous devons continuer de collaborer avec les autorités de surveillance dans le but de réduire les risques de faillites. La Société doit se fier en grande partie aux renseignements que lui fournissent ces organismes, puisqu'elle ne procède pas elle-même à l'examen de ses institutions membres.

2.3 Hypothèses économiques

Les hypothèses économiques qui soutiennent le présent document reposent sur les résultats de la plus récente enquête que le ministère des Finances a réalisée auprès des prévisionnistes du secteur privé en septembre 2000, et sur les prévisions produites par la Banque du Canada à l'égard de l'agrégat M2+.

L'enquête suggère un ralentissement modéré de la croissance économique et de l'inflation au cours de la période de planification. Les taux d'intérêt à court terme devraient subir une légère hausse en 2001 puis régresser lentement.

Voici certaines prévisions détaillées :

- Le produit intérieur brut (PIB) réel devrait enregistrer une croissance annuelle moyenne de 3,1 pour 100 pendant la période de référence (de 2001-2002 à 2005-2006), alors que la croissance prévue pour 2000-2001 est de 4,7 pour 100.
- L'inflation, mesurée par l'Indice des prix à la consommation (IPC), devrait être de 2,0 pour 100 par an en moyenne, pour la période quinquennale de référence, la hausse prévue pour 2000-2001 étant de 2,7 pour 100.
- Le taux d'intérêt applicable aux bons du Trésor canadien à trois mois devrait se maintenir à 5,5 pour 100 en moyenne pendant la période des prévisions.

Compte tenu des risques qui caractérisent le contexte de planification (pressions inflationnistes et volatilité des marchés, p. ex.), il semble que les phénomènes les plus susceptibles d'infirmer ces prévisions soient une baisse inattendue des taux d'intérêt et un ralentissement de la croissance économique.

La croissance des dépôts assurés dépend de nombreux facteurs, dont les taux d'intérêt, la croissance du revenu, de même que la façon dont les consommateurs répartissent leurs revenus et leurs économies entre les instruments financiers.

DÉPÔTS ASSURÉS, AGRÉGAT M2+, IPC ET PIB (variation de pourcentage d'un exercice à l'autre ; les prévisions débutent en 2001-2002)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Dépôts assurés	3,3	3,1	3,0	2,8	2,7	2,6
M2+	6,6	4,5	4,3	3,9	3,7	3,6
IPC	2,7	2,4	2,0	1,8	1,9	1,9
PIB réel	4,7	3,5	3,0	3,0	3,1	3,1

BONS DU TRÉSOR À TROIS MOIS (%)

Bons à trois mois	5,5	5,8	5,5	5,4	5,4	5,3

Entre le 1er mai 1999 et le 30 avril 2000, le total des dépôts assurés a augmenté de 3,3 pour 100, soit une hausse légèrement plus forte que le taux prévu de 2,5 pour 100. Le redressement de la croissance des dépôts observé au cours des deux dernières années s'explique par divers facteurs, dont l'augmentation des revenus, la remontée des taux d'intérêt payés sur les dépôts et la volatilité accrue des marchés boursiers, qui peuvent avoir fait diminuer la demande de produits de substitution. Nous nous attendons à ce que le volume des dépôts assurés croisse à un taux annuel moyen de 2,8 pour 100 pendant la période de référence.

2.4 Prémisses de planification

Le présent plan quinquennal est fondé sur les prémisses exposées ci-après.

2.4.1 Mandat

Aucune modification importante à notre mandat n'est prévue pendant la période de référence.

2.4.2 Institutions membres

L'expérience nous pousse à prévoir que des institutions membres feront face un jour ou l'autre à des problèmes de solvabilité ou de viabilité qui commanderont l'intervention de la SADC et qui pourront se solder par la liquidation ou l'aide au maintien des activités de ces institutions. Il est bien sûr extrêmement difficile d'en prédire le moment, le nombre et les circonstances.

Depuis dix ans, les institutions membres ont la plupart du temps bénéficié d'une conjoncture favorable et enregistré de solides résultats financiers, ce qui a permis le renforcement de leur capital et de leurs provisions. Pendant cette période, les institutions membres ont aussi déployé des efforts considérables pour améliorer leurs méthodes de gestion des risques et la qualité de leurs pratiques commerciales et financières. Elles sont donc mieux équipées pour faire face aux conséquences d'un éventuel ralentissement de l'économie ou de certains secteurs d'activité.

Même si les clignotants économiques laissent voir une conjoncture fondamentalement solide pour le Canada, de récentes mises en garde indiquent que des difficultés pourraient survenir. Les ventes dans certains secteurs connaissent un ralentissement, les profits de certaines sociétés dans le domaine de la technologie ne sont pas aussi élevés qu'auparavant, les stocks s'accumulent lentement et les prêts non productifs de certaines institutions membres ont augmenté.

Bien qu'ils soient solides, les résultats financiers des institutions membres pour l'exercice 2000 montrent des signes de ralentissement. Les bénéfices du deuxième semestre de 2000 ont ressenti, dans une certaine mesure, la volatilité des marchés financiers et l'augmentation des charges pour prêts douteux. Cependant, le total des éléments d'actif douteux des institutions membres représente moins de un pour cent de l'ensemble de l'actif et les provisions pour pertes dépassent encore la totalité des éléments d'actif douteux.

Cela dit, aucune faillite d'institution membre n'est prévue pour les fins des états financiers pro forma. Cependant, nous allons maintenir notre état de préparation. L'évolution rapide du secteur financier pourrait nous amener à modifier nos pratiques d'intervention auprès d'institutions membres en difficulté. En outre, la rapidité et l'ampleur de cette évolution pourraient avoir une incidence sur les ressources dont nous aurons besoin dans l'avenir.

En 2000, la répartition des dépôts assurés entre les divers types d'institutions membres de la SADC tient compte de l'acquisition de la Société Canada Trust par la Banque Toronto-Dominion. Cette transaction a entraîné une hausse marquée du pourcentage des dépôts assurés concentrés dans les banques canadiennes et leurs filiales - pourcentage dépassant pour la première fois 95 pour 100 des dépôts assurés.

En 2000, les institutions membres de la SADC ont une fois de plus enregistré de bons bénéfices et une forte croissance de leurs actifs. Les écarts des revenus de placement ont continué à rétrécir, tandis que les revenus provenant de sources non intermédiaires ont augmenté rapidement, reflétant ainsi la tendance bien marquée vers la désintermédiation. En 2000, les revenus non productifs d'intérêt représentent plus de la moitié du revenu total des institutions membres.

2.4.3 Évaluation des risques de la Société

Nous procéderons au recensement des risques auxquels la Société s'expose et établirons les objectifs, mesures, cibles et stratégies nécessaires à leur gestion.

2.4.4 Revenu en primes

Le revenu en primes est fonction du barème de primes différentielles adopté durant l'exercice 1999-2000. Chaque institution membre est classée dans l'une des quatre catégories de prime. Les prévisions visant le revenu en primes supposent que ce classement ne subira aucune modification d'importance au cours de la période de référence.

Nous prévoyons enregistrer un revenu en primes de l'ordre de 143 millions de dollars pendant l'exercice 2001-2002, en appliquant les taux suivants aux catégories 1 à 4 respectivement : 0,0417 ou 1/24 pour 100, 0,0833 ou 1/12 pour 100, 0,1667 ou 1/6 pour 100 et 0,3333 ou 1/3 pour 100. Ces taux sont les mêmes que ceux pratiqués au cours des deux derniers exercices (à l'exception du taux imposé aux institutions de la catégorie 4), qui correspondaient aux premières années d'adoption du barème de primes différentielles.

Le revenu en primes est établi en fonction des hypothèses suivantes : les taux de prime demeureront les mêmes qu'à l'exercice 2001-2002, la répartition des institutions membres parmi les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2001 et la croissance des dépôts assurables correspondra aux hypothèses économiques énoncées à la section 2.3 du présent document.

Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont établis chaque année en fonction de la conjoncture économique, du profil de risque des institutions membres ainsi que de la situation financière de la SADC. De plus, au cours du prochain exercice, nous continuerons de revoir notre mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts (voir à la section 2.4.8), tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006, qui figure dans l'état financier pro forma de l'annexe B, pourrait changer considérablement.

2.4.5 Emprunts

La SADC ne reçoit aucun crédit de l'État et ne prévoit aucun emprunt au cours de la période de planification. Le revenu en primes, les recouvrements de prêts et de réclamations et les intérêts créditeurs devraient suffire à financer les engagements en cours et l'exploitation de la Société.

2.4.6 Revenus de placement

Selon les prévisions, nos revenus de placement excéderont nos frais d'exploitation pendant la période de référence. Les revenus prévus sont inscrits dans les états financiers pro forma présentés à l'annexe B.

Notre stratégie de placement s'appuie sur deux principes :

- le risque de crédit et le risque de marché doivent être circonscrits, et
- le portefeuille de placement constitue la première source de financement de toute intervention.

Nous limiterons le risque de crédit en n'investissant que dans des titres de première qualité, conformément aux lignes directrices du ministère des Finances, et en ne plaçant qu'un montant limité auprès de chaque institution ainsi acceptée. De plus, nous ne ferons des placements que chez les institutions membres qui se classeront dans la catégorie 1 suivant le barème des primes différentielles.

Enfin, nous investirons dans des titres très liquides et limiterons le risque lié aux taux d'intérêt en visant à maintenir à moins de un an la moyenne pondérée des échéances des titres en portefeuille.

2.4.7 Provision pour garanties

Dans le passé, nous avons fourni des garanties visant à faciliter la résolution des difficultés financières auxquelles faisaient face certaines institutions membres. La provision correspondante est estimée annuellement en fonction des paiements en espèces qu'exigera le respect de ces garanties, qui prendront fin pendant l'exercice 2002-2003. On estime que le total des paiements effectués au cours de la période de planification pourrait s'élever à 40 millions de dollars, et ce montant figure dans les états financiers pro forma présentés à l'annexe B.

2.4.8 Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts

La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts correspond au montant des pertes qui, selon nos meilleures estimations, résulteront de l'assurance des dépôts détenus par les institutions membres.

Pour établir cette provision, i) nous évaluons le risque global que représente l'ensemble de nos institutions membres, d'après la connaissance particulière que nous avons de chacune ; ii) nous utilisons un système de pondération des risques en fonction du marché pour prévoir les pertes et iii) nous prenons en considération le pourcentage des pertes enregistrées au cours des dix années précédentes par suite de la faillite d'institutions membres. Ces données sont fondées sur la valeur actuelle.

Le système de pondération des risques subit l'influence de deux facteurs : la cote de crédit des institutions membres et, à des fins de comparaison, les écarts du marché entre les obligations de sociétés et les obligations de référence émises par le gouvernement du Canada. Au 31 mars 2000, cette provision s'établissait à 400 millions de dollars. La réévaluation de la provision (et de la formule servant à son établissement) se poursuivra en 2001-2002. Ainsi, dans les états financiers pro forma quinquennaux, ce montant demeurera de 400 millions de dollars.

2.4.9 Provision pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer

Cette provision représente notre meilleure estimation des pertes que la Société est susceptible de subir relativement aux prêts et réclamations à recouvrer. On détermine cette provision annuellement en évaluant les stratégies de cession d'éléments d'actif mises en œuvre par les liquidateurs, les séquestres et les gestionnaires et en tenant compte des versements prévus à la SADC et aux autres créanciers.

La Société radie, en partie ou en totalité, les prêts et réclamations à recouvrer qui, à son avis, sont devenus des mauvaises créances. Si la Société en vient à recouvrer des sommes à ce titre, celles-ci sont d'abord inscrites au poste des recouvrements de sommes radiées et tout montant supplémentaire est comptabilisé comme produit divers.

2.4.10 Ressources humaines

Nous entendons maintenir un personnel suffisant pour atteindre nos objectifs et poursuivre nos stratégies. La légère augmentation des équivalents temps plein enregistrée au cours du dernier exercice a

permis de renforcer la fonction d'évaluation des risques et d'amorcer une campagne d'information du public à long terme. Le niveau des effectifs pourrait être revu de temps à autre, à la suite de la révision des stratégies de la Société, en réponse à de nouvelles situations ou en cas de transformation du profil de risque de ses institutions membres. Des renseignements complémentaires sur les effectifs de la SADC se trouvent à la section 3.7.

2.4.11 Baux

Nous venons de négocier un bail de dix ans (jusqu'en 2010) pour notre siège social d'Ottawa. Les négociations en vue du renouvellement du bail actuel du bureau de Toronto, qui expirera en 2001, devraient se terminer bientôt. Compte tenu de la situation actuelle du marché immobilier à Toronto, on n'envisage aucune variation importante du total des coûts de location. Le plan financier tient compte des coûts actuels de location à Ottawa et des coûts prévus pour le nouveau bail du bureau de Toronto.

2.4.12 Utilisation des estimations

Les états financiers pro forma sont basés sur diverses estimations et hypothèses. Les principaux postes reposant sur des estimations sont la provision pour garanties et la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts. Ces provisions sont décrites dans la section 2.4.8.

2.4.13 Budget de fonctionnement

Nous prévoyons des dépenses de fonctionnement de l'ordre de 21 millions de dollars pour l'exercice 2001-2002. Nous continuerons de réévaluer nos objectifs et nos programmes en fonction de nos ressources financières et modifierons au besoin l'ordre de nos priorités de façon à répartir nos ressources de la manière la plus efficiente possible. S'il fallait intervenir auprès d'une institution membre ou prendre des mesures nouvelles au cours de l'exercice, nous demanderions au conseil d'administration d'approuver tout financement additionnel requis.

2.4.14 Budget des investissements

Les dépenses d'investissement sont principalement consacrées au matériel informatique et de bureau. À l'exception du matériel informatique (qui est amorti sur trois ans), toutes les immobilisations sont amorties pendant leur durée de vie utile, selon les taux prescrits par l'Agence canadienne des douanes et du revenu. Ce budget s'élève à 575 000 $ pour l'exercice 2001-2002.

2.4.15 Présence internationale

Nous continuerons de travailler à l'établissement de lignes d'orientation internationales en matière d'assurance-dépôts en collaboration avec des assureurs-dépôts et d'autres intervenants du secteur des finances dans le monde. Nous continuerons d'accorder la priorité aux échanges de connaissances avec d'autres pays, à l'accueil de délégations, à la prestation d'aide et de conseils ainsi qu'à notre participation à des tribunes d'information. Nous continuerons d'étudier la possibilité de faire équipe avec d'autres assureurs-dépôts et des organismes connexes afin d'accroître nos compétences et de favoriser la formation et le perfectionnement de nos effectifs.

2.5 Institutions membres de la SADC

Le tableau et le graphique présentés ci-après donnent une vue d'ensemble, pour les dernières années, des principales statistiques concernant les institutions membres de la SADC ainsi que des dépôts assurés par rapport au total des dépôts.

NOMBRE D'INSTITUTIONS MEMBRES

	2000	1999	1998	1997	1996
Banques can. et filiales	41	37	35	37	34
Filiales de banques étrangères	35	45	46	49	49
Sociétés de fiducie et de prêt can.	25	29	32	27	32
Total	**101**	**111**	**113**	**113**	**115**

TOTAL DES DÉPÔTS
(millions de dollars)

	2000	1999	1998	1997	1996
Banques can. et filiales	864 559	770 727	750 107	690 615	602 232
Filiales de banques étrangères	60 197	59 585	63 114	56 494	54 921
Sociétés de fiducie et de prêt can.	6 274	49 076	48 918	47 536	61 151
Total	**931 030**	**879 388**	**862 139**	**794 645**	**718 304**

DÉPÔTS ASSURÉS
(millions de dollars)

	2000	1999	1998	1997	1996
Banques can. et filiales	312 760	272 749	264 971	272 652	268 756
Filiales de banques étrangères	8 753	8 354	7 455	7 328	7 841
Sociétés de fiducie et de prêt can.	5 526	35 475	35 988	37 060	51 770
Total	**327 039**	**316 578**	**308 414**	**317 040**	**328 367**

POURCENTAGE DU TOTAL DES DÉPÔTS ASSURÉS

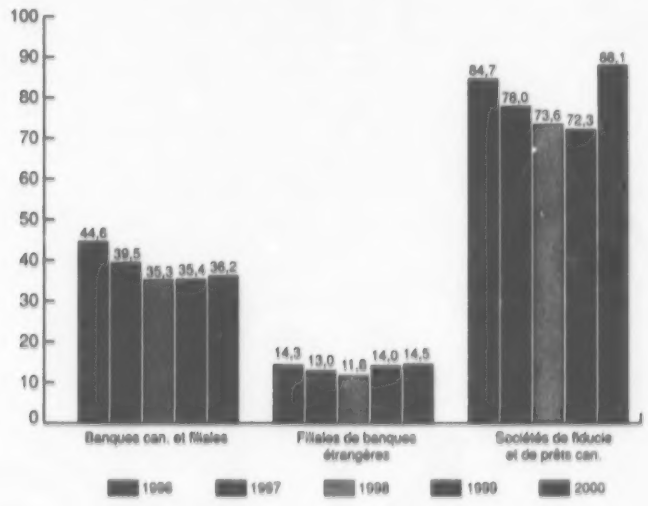
	2000	1999	1998	1997	1996
Banques can. et filiales	95,6	86,2	85,9	86,0	81,8
Filiales de banques étrangères	2,7	2,6	2,4	2,3	2,4
Sociétés de fiducie et de prêt can.	1,7	11,2	11,7	11,7	15,8
Total	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

DÉPÔTS ASSURÉS / TOTAL DES DÉPÔTS (%)

	2000	1999	1998	1997	1996
Banques can. et filiales	36,2	35,4	35,3	39,5	44,6
Filiales de banques étrangères	14,5	14,0	11,8	13,0	14,3
Sociétés de fiducie et de prêt can.	88,1	72,3	73,6	78,0	84,7
Total	**35,1**	**36,0**	**35,8**	**39,9**	**45,7**

Les écarts entre les totaux fournis dans le présent document et ceux de plans antérieurs sont dus à des modifications apportées par certaines institutions à leur déclaration de dépôts assurés. Dépôts assurés et totaux au 30 avril. Nombre de membres au 15 octobre 1996 et au 31 décembre des années 1997 et suivantes.

Dépôts assurés / total des dépôts



3.1 Cadre de planification et de responsabilisation

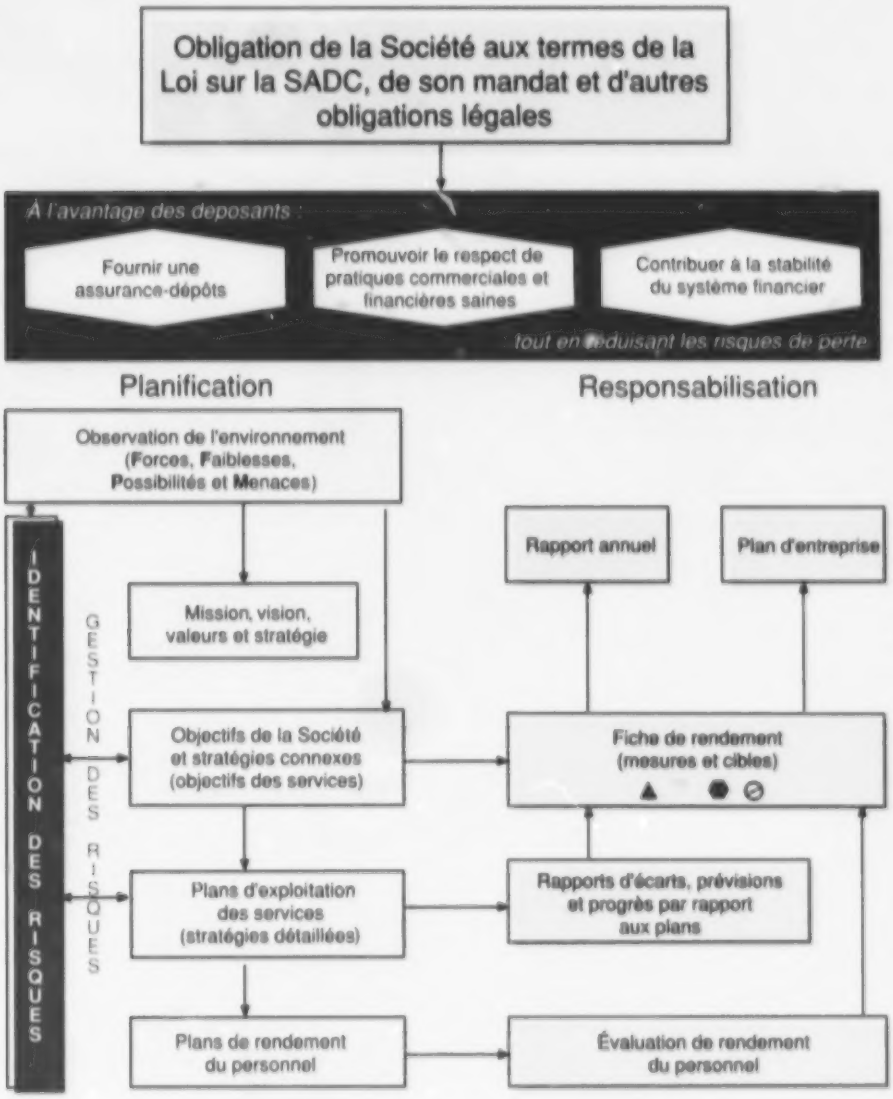
Notre cadre de planification et de responsabilisation (voir à la page suivante) fait partie intégrante de nos processus de régie interne et de nos procédures de gestion courantes. Ce cadre englobe les grands principes de la gestion des risques ainsi que la fiche de rendement de la Société.

Notre mandat, tel que prescrit par la Loi sur la SADC, exprime en termes législatifs notre raison d'être et nos objectifs. Il est à l'origine de notre énoncé de mission, qui sous-tend la philosophie et la culture de la Société. Quant à notre mission, elle sert à établir nos principaux objectifs, projets et stratégies. L'établissement des objectifs et des stratégies connexes se fait dans un contexte d'observation continue de l'environnement et d'évaluation des risques.

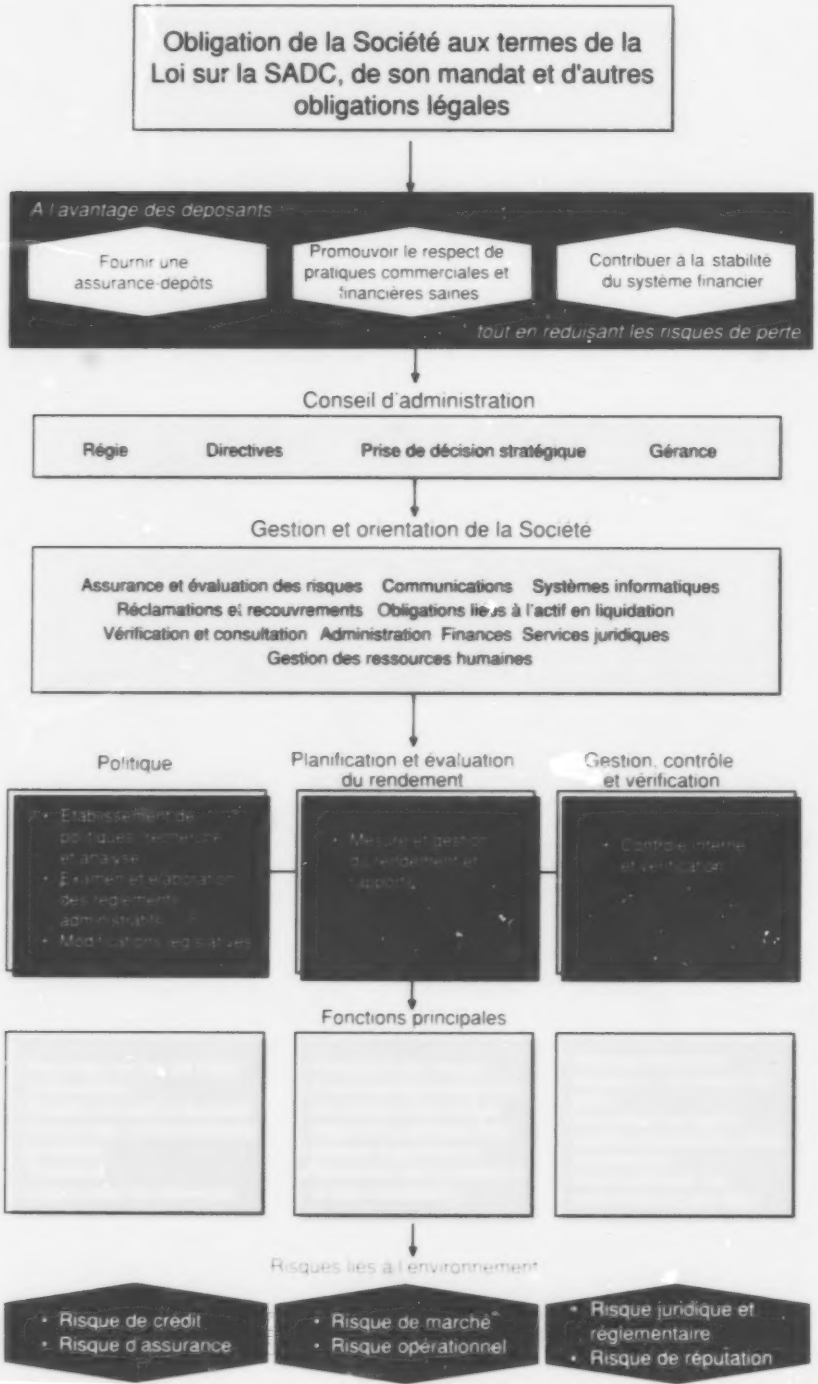
La fiche de rendement permet de communiquer à la haute direction et au conseil d'administration le rendement de l'ensemble de la Société, de chacun de ses services et de chacun de ses employés. Les résultats obtenus par rapport à nos objectifs sont communiqués au public dans le présent résumé du plan d'entreprise et dans notre rapport annuel.

MANDAT

- Fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle de dépôts.
- Participer à l'instauration de normes des pratiques commerciales et financières saines chez les institutions membres et encourager la stabilité du système financier au Canada.
- Poursuivre les fins visées aux points ci-dessus à l'avantage des personnes qui détiennent des dépôts auprès d'institutions membres et de manière à minimiser les possibilités de perte pour elle-même.

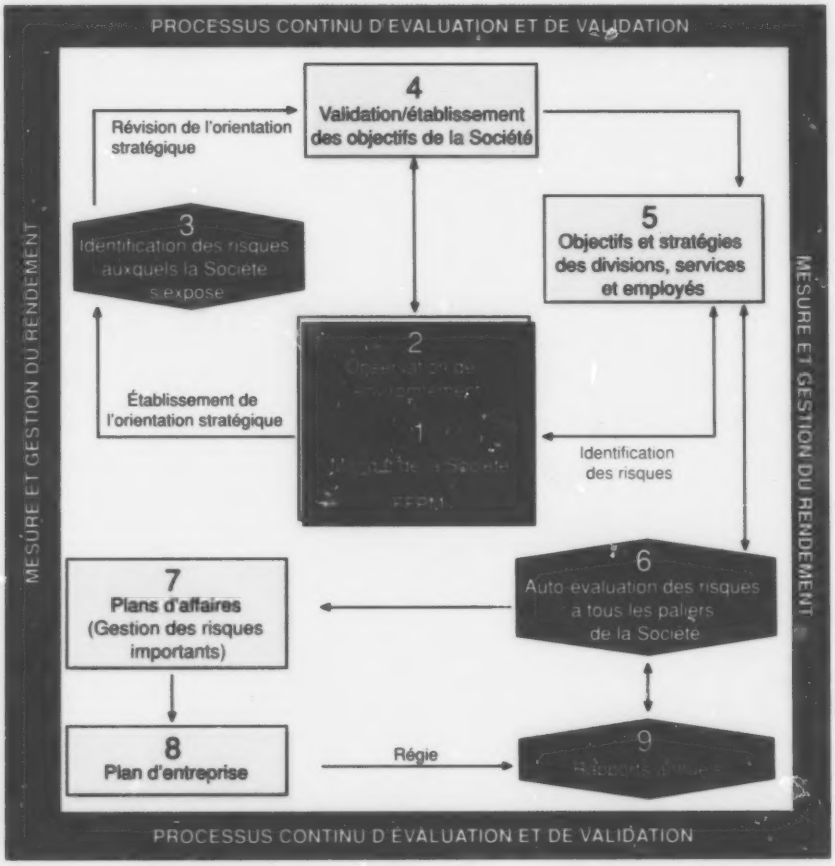

Obligation de la Société aux termes de la Loi sur la SADC, de son mandat et d'autres obligations légales
À l'avantage des déposants :
Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier
tout en réduisant les risques de perte
Planification
Responsabilisation
Observation de l'environnement (Forces, Faiblesses, Possibilités et Menaces)
IDENTIFICATION DES RISQUES
GESTION DES RISQUES
Mission, vision, valeurs et stratégie
Objectifs de la Société et stratégies connexes (objectifs des services)
Plans d'exploitation des services (stratégies détaillées)
Plans de rendement du personnel
Rapport annuel
Plan d'entreprise
Fiche de rendement (mesures et cibles)
Rapports d'écarts, prévisions et progrès par rapport aux plans
Évaluation de rendement du personnel

3.2 Modèle de gestion


Obligation de la Société aux termes de la Loi sur la SADC, de son mandat et d'autres obligations légales
A l'avantage des déposants
Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier
tout en réduisant les risques de perte
Conseil d'administration
Régie
Directives
Prise de décision stratégique
Gérance
Gestion et orientation de la Société
Assurance et évaluation des risques
Communications
Systèmes informatiques
Réclamations et recouvrements
Obligations liées à l'actif en liquidation
Vérification et consultation
Administration
Finances
Services juridiques
Gestion des ressources humaines
Politique
Planification et évaluation du rendement
Gestion, contrôle et vérification
Fonctions principales
Risques liés à l'environnement
• Risque de crédit
• Risque d'assurance
• Risque de marché
• Risque opérationnel
• Risque juridique et réglementaire
• Risque de réputation

3.3 Cadre de risque

La SADC intègre formellement l'identification et la gestion des risques à ses processus de planification et de gestion. À cette fin, nous avons établi le cadre conceptuel ci-dessous. On trouvera à la section 3.5 un exposé d'initiatives spéciales se rattachant au thème « L'optimisation des systèmes et des pratiques de gestion des risques ».



3.4 Résultats obtenus par rapport aux objectifs antérieurs

Les objectifs décrits dans le plan d'entreprise de l'an dernier (cadre ci-dessous) étaient fondés sur notre mandat et sur notre analyse de la conjoncture économique et financière d'alors. Ces objectifs nous ont permis d'élaborer des buts, des stratégies et des plans d'exploitation précis et alignés sur notre stratégie globale.

La fiche de rendement ci-après fait état des résultats obtenus par rapport à ces objectifs, en date du 31 décembre 2000. Voici les objectifs que la SADC s'était fixés pour l'exercice 2000-2001 à 2004-2005 et qui figuraient dans son dernier plan d'entreprise :

LES OBJECTIFS 2000-2001 À 2004-2005

1. Gérer proactivement les risques liés à l'assurance-dépôts.
2. Assurer la stabilité financière et l'exploitation efficace de la SADC.
3. Maintenir un effectif et des connaissances solides, entre autres en matière de ressources humaines et de technologie.
4. Évaluer et améliorer continuellement les relations avec les parties intéressées.

FICHE DE RENDEMENT au 31 décembre 2000

À l'avantage des déposants
Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier
tout en réduisant les risques de perte

Objectif :
Évaluer et améliorer continuellement les relations avec les parties intéressées.

Note globale : ▲

Principales stratégies :

- Concevoir et mettre en place une stratégie de communication. ▲
- Apporter promptement des solutions efficaces aux problèmes des institutions membres. ▲
- Produire des plans d'entreprise et des rapports annuels de qualité. ▲
- Procéder à des vérifications internes. ▲
- Poursuivre les activités sur la scène internationale. ▲
- Étudier les questions d'actualité, dans le cadre du processus de gestion du savoir. ▲
- Accroître la collaboration avec le BSIF et les organismes de réglementation provinciaux. ▲

Mesures	Cibles	Résultats par rapport aux cibles
Degré de sensibilisation des déposants	Sensibilisation accrue d'une année à l'autre pour arriver à un taux de sensibilisation d'au moins 70 pour 100 après cinq ans	Les résultats du sondage sur la sensibilisation seront compilés au T4.
Nombre d'institutions membres respectant les règlements administratifs de la SADC	Conformité totale des institutions membres	Les taux de conformité ne seront connus qu'au T4.
Évolution (%) du nombre de lacunes à l'égard du Code	Diminution du nombre de lacunes d'une année à l'autre	Selon les données reçues à ce jour, le nombre de lacunes tend à diminuer. Un rapport final portant sur des données complètes sera soumis au conseil au cours du T4. ▲
Passage des institutions membres d'une catégorie de prime à une autre	Amélioration de la répartition entre les catégories de prime d'une année à l'autre	Le nombre d'institutions de la catégorie 1 a augmenté, malgré la réduction du rabais de transition. ▲
Conformité de la SADC aux exigences des autorités (y compris une réponse appropriée à toutes les recommandations issues des vérifications)	Conformité totale de la SADC	Au T3, conformité à toutes les exigences des autorités en matière de rapport et de déclaration. Réponse à toutes les recommandations issues des vérifications et des examens spéciaux suivant le tableau de suivi consolidé pour l'ensemble de la Société. ▲

▲ Respect de la date prévue et du budget.
▼ Retard ou budget dépassé.
● Interruption, retard considérable ou dépassement très important du budget.
⊘ Annulation du projet ou de la stratégie.

Nota : Les principales données financières sont présentées en italique et en bleu.

À l'avantage des déposants
Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier
tout en réduisant les risques de perte

Objectif :
Assurer la stabilité financière et l'exploitation efficiente de la SADC.

Note globale : ▲

Principales stratégies :

- Mesurer et gérer efficacement le rendement à tous les paliers. ▲
- Établir des repères pour se comparer à d'autres assureurs-dépôts (pratiques exemplaires). ▼
- Gérer les connaissances : maintien des pratiques exemplaires, étude des questions d'actualité, élaboration et mise à jour de politiques et procédures. ▲
- Assurer l'efficacité du processus de planification d'entreprise. ▲
- Tenir à jour un mécanisme de remboursement des dépôts efficace. ▲
- Appliquer des stratégies de liquidation efficaces et adéquates. ▲
- Poursuivre les activités internationales et les échanges de renseignements avec d'autres organismes et d'autres pays. ▲
- S'assurer une fonction de trésorerie efficace, évaluer continuellement les niveaux de prime et le surplus, ainsi que la méthode de provisionnement. ▲
- Utiliser judicieusement la technologie conformément au plan stratégique. ▼

Mesures	Cibles	Résultats par rapport aux cibles
Rendement par rapport au budget	*Coûts réels et prévus dans les limites du budget*	*Selon les prévisions pour le T3, le total des frais d'exploitation devrait s'inscrire entre 2 et 3 pour 100 du budget prévu.* ▲
Importance du surplus / des provisions	*Situation excédentaire et réserves entièrement provisionnées*	*La provision actuelle pour pertes liées à l'assurance-dépôts (400 millions de dollars) est entièrement provisionnée et la Société enregistre un surplus.* (Nota : La situation de la SADC en matière de réserves et de surplus est actuellement à l'étude – des séances d'information à l'intention du conseil et des délibérations sont en cours.) ▲

▲ Respect de la date prévue et du budget.
▼ Retard ou budget dépassé.
● Interruption, retard considérable ou dépassement très important du budget.
⊘ Annulation du projet ou de la stratégie.

Nota : Les principales données financières sont présentées en italique et en bleu.

Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier

Objectif :
Gérer proactivement les risques liés à l'assurance-dépôts.

Note globale : ▲

Principales stratégies :

- Procéder proactivement à l'évaluation des risques, à la surveillance, au recensement des problèmes, à des interventions efficaces et aux remboursements des dépôts. ▲
- Tenir à jour des outils efficients de gestion des risques (mise à niveau du modèle d'évaluation). ▲
- Gérer proactivement les litiges. ▲
- Mettre en place des mécanismes de vérification et de gestion de la conformité. ▲
- Gérer un mécanisme de rédaction, de révision et de mise à jour des règlements administratifs. ▲
- Gérer les connaissances : maintien des pratiques exemplaires, étude des questions d'actualité, élaboration et mise à jour de politiques et procédures. ▲
- Mettre à jour le Code et les procédures connexes de conformité et de production de rapports. ▲
- Cerner les problèmes et dresser un plan d'urgence en cas de faillite d'une institution, quels que soient son type ou sa taille. ▲
- Préparer des documents de travail sur des questions d'orientation. ▲
- Optimiser les réclamations et recouvrements nets. ▲

Mesures	Cibles	Résultats par rapport aux cibles
Capacité à réagir rapidement en cas de faillite	La Société doit être entièrement préparée à réagir en cas de faillite (accès à des ressources humaines et techniques et à du financement, par exemple).	L'examen des provisions et de la caisse éventuelle se poursuit – toutes les recommandations issues des vérifications ont donné lieu à un plan d'action. Le plan stratégique en matière de ressources humaines est en place et celui relatif à la technologie de l'information est presque au point. Le travail d'un comité de planification d'urgence est en cours. ▼
Nombre d'institutions sur la liste de surveillance qui sont membres de la SADC depuis moins de cinq ans	Zéro	Zéro ▲
Montant réel des recouvrements (VAN) par rapport aux prévisions	Prévisions VAN pour la période de référence quinquennale – aucun écart inexpliqué	Les recouvrements à ce jour sont conformes aux prévisions. ▲
Identification des questions d'actualité touchant la SADC et le secteur des services financiers, sensibilisation et évaluation	Être au fait de toute question d'actualité touchant la SADC et le secteur des services financiers.	Un analyste en questions d'actualité a été engagé. Le FSF poursuit lui aussi son étude des questions d'actualité. ▲
Capacité et aptitude à évaluer les risques	Établir un système de notation du risque.	Le développement du système de notation du risque se poursuit et devrait être terminé au T4. ▲

▲ Respect de la date prévue et du budget.
▼ Retard ou budget dépassé.
● Interruption, retard considérable ou dépassement très important du budget.
⊖ Annulation du projet ou de la stratégie.

Nota : Les principales données financières sont présentées en italique et en bleu.

Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier

Objectif :
Maintenir un effectif et des connaissances solides.

Note globale : ▲

Principales stratégies :

- Établir une stratégie et un cadre officiels de gestion du savoir. ▲
- Poursuivre la collaboration avec d'autres assureurs-dépôts dans le monde. ▲
- Élaborer une stratégie des ressources humaines qui se rattache à l'orientation stratégique de la Société, afin de conserver les compétences de base et un personnel de première qualité. ▲
- Concevoir et mener des sondages auprès du personnel. ▲
- Effectuer des sondages réguliers en matière de rémunération et de reconnaissance du personnel. ▲
- À l'aide des évaluations de rendement, repérer les lacunes sur le plan des aptitudes, en vue de la planification de la relève. ▲
- Définir, mettre en place et maintenir les outils et les systèmes de soutien requis (ex. : technologie, système de gestion des dossiers). ▲
- Élaborer une stratégie de communications internes. ▼
- Élaborer un plan stratégique en matière de technologie de l'information. ▼

Mesures	Cibles	Résultats par rapport aux cibles
Résultats par rapport aux objectifs fixés dans le plan de gestion du rendement et dans les plans stratégiques en matière de ressources humaines et de technologie	Parachèvement du plan de gestion du rendement et de la stratégie en matière de ressources humaines d'ici à septembre 2000	La stratégie et le plan en matière de RH ont été soumis au Comité des relations avec les employés du conseil d'administration à la fin novembre. Ces documents seront traduits, puis publiés. ▲
Régime de rémunération et de récompenses se comparant favorablement à ce qu'on trouve sur le marché, afin d'attirer et de retenir un personnel qualifié	Taux de fidélisation du personnel de 95 pour 100	L'objectif ne sera pas atteint pendant l'exercice 2000-2001. Le taux de fidélisation du personnel est de 93 pour 100 à la fin du T3. ▼
Tous les employés doivent posséder toutes les qualités et toutes les compétences requises pour leur poste.	Tous les programmes de formation jugés nécessaires à l'occasion des évaluations de rendement devront être suivis dans les deux ans.	Les progrès seront mesurés à la fin du T4.
Satisfaction du personnel	Amélioration des résultats de sondage par rapport aux points de repère	Les progrès seront mesurés à la fin du T4.
Compétences de base	Toutes les compétences de base doivent être mentionnées dans la description de poste.	Révision et mise à jour continues des descriptions de postes. Pendant le T3, le Comité d'évaluation des postes a passé en revue un poste, portant le total des postes réévalués à neuf depuis le début de l'exercice. ▲
Technologie – pertinence de la technologie en tant qu'outil pratique.	Repères à définir en matière de technologie	Pas terminé. Le projet de définition de repères démarrera à une date encore inconnue en raison d'un réaménagement des ressources. ⊘

▲ Respect de la date prévue et du budget.
▼ Retard ou budget dépassé.
● Interruption, retard considérable ou dépassement très important du budget.
⊘ Annulation du projet ou de la stratégie.

Nota : Les principales données financières sont présentées en italique et en bleu.

3.5 Orientation stratégique : Objectifs pour la période de planification

Nous nous sommes fixé quatre objectifs pour la période de planification, à l'appui de notre mandat légal. Ces objectifs sont essentiellement les mêmes que l'an dernier (voir à la page 17).

OBJECTIFS – 2001-2002 À 2005-2006

- Assurer la stabilité financière et l'exploitation efficiente de la Société.
- Gérer proactivement les risques liés à l'assurance-dépôts.
- Évaluer et améliorer continuellement les relations avec les parties intéressées.
- Maintenir un effectif et des connaissances solides.

Le thème du plan d'entreprise de cette année, « L'optimisation des systèmes et des pratiques de gestion des risques », se rapporte plus particulièrement au deuxième de ces objectifs et rappelle à quel point la gestion des risques nous semble essentielle pour faire face aux défis posés par la conjoncture financière et économique d'aujourd'hui et de demain.

Afin d'accroître notre capacité de gestion des risques, nous allons mettre en œuvre une méthode de gestion globale des risques qui prévoit notamment :

- la vérification de nos systèmes, contrôles et pratiques afin de repérer toute lacune présentant des risques ;
- l'établissement des mesures à prendre pour limiter et gérer ces risques ;
- l'examen de notre mode de provisionnement et de la possibilité d'établir une caisse d'assurance-dépôts ;
- l'établissement d'un plan d'urgence détaillé et l'optimisation de notre capacité d'intervention ;
- l'élaboration d'un programme de gestion du savoir.

Outre ces mesures internes, nous rehausserons notre capacité d'évaluer les risques liés aux institutions membres grâce à l'amélioration de notre méthode d'évaluation des risques, au maintien de notre degré de préparation en collaboration avec d'autres organismes, et à un certain nombre d'initiatives précises visant à améliorer nos pratiques en matière d'évaluation des risques, notamment la mise sur pied du Système d'analyse des données sur les institutions membres (SADIM) II – notre projet d'entrepôt des données, l'actualisation du *Code des pratiques commerciales et financières saines* et du processus connexe de déclaration, de même que la promotion de la transmission électronique des données et de la gestion électronique des documents parmi nos institutions membres.

Par ailleurs, notre participation active à des initiatives d'envergure internationale, et notamment des réseaux internationaux de spécialistes, nous aidera à améliorer les systèmes et pratiques d'évaluation des risques de la Société. Ces activités sont l'occasion de nous tenir au fait des nouvelles tendances en communiquant avec des experts de l'assurance-dépôts dans d'autres pays.

Au moment d'établir nos quatre grands objectifs pour la période de planification, nous avons évalué les risques auxquels s'expose notre Société, en procédant comme chaque année à l'observation de son environnement et à une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces). Les grandes catégories de risques sont résumées ci-dessous.

Nous sommes conscients de la nécessité de réévaluer sans cesse la répartition de nos ressources et de revoir au besoin nos priorités, lorsque l'évolution du secteur financier ou de nos risques le justifie. Nous comprenons également que la poursuite de nos objectifs exige une bonne dose de souplesse, car la gestion du changement pose de nombreux défis.

Risque de crédit : risque de perte en cas d'incapacité d'une contrepartie de s'acquitter entièrement de ses obligations envers la SADC.

Risque d'assurance : risque lié aux activités d'assurance-dépôts.

Risque de marché : risque de perte découlant de l'évolution défavorable de la valeur d'un élément d'actif ou d'un instrument financier appartenant à la SADC (qu'il figure ou non au bilan), à la suite de fluctuations du taux ou du cours du marché.

Risque opérationnel : risque de perte financière en cas d'interruption des activités, à cause de lacunes ou de défaillances des processus, des systèmes ou des employés, ou à cause de facteurs externes, notamment le risque des personnes, le risque lié à la technologie, le risque de processus et le risque d'impartition.

Risque juridique et réglementaire : risque que la stratégie globale de la Société ou son aptitude à exécuter son mandat soient compromises, à la suite de modifications apportées à la législation, aux règlements ou aux exigences réglementaires visant la SADC ou ses institutions membres, ou les deux.

Risque de réputation : risque lié à la détérioration de l'image de la Société sur le marché. (Généralement, le risque d'atteinte à la réputation résulte de la gestion inadéquate d'autres risques au lieu de constituer un risque en soi.)

3.6 Initiatives clés et plans stratégiques

3.6.1 Code des pratiques commerciales et financières saines

Reconnaissant l'importance pour nos institutions membres de se doter d'une solide régie d'entreprise et de mécanismes fiables de gestion des risques, nous avons entrepris d'actualiser notre *Code des pratiques commerciales et financières saines* et de simplifier les procédures administratives qui s'y rattachent. Nous avons produit deux documents d'étude à ce sujet : le premier décrivait le cadre d'actualisation du Code et des processus connexes, tandis que le deuxième proposait une ébauche du Code actualisé ainsi qu'un processus de déclaration simplifié (on peut se procurer ces deux documents sur notre site Web, à l'adresse www.sadc.ca). La Société a sollicité les commentaires des institutions membres et de leurs associations, des organismes de réglementation et d'autres intéressés. Elle continuera de faire appel à eux au moment de mettre la dernière main au nouveau règlement administratif relatif au Code actualisé.

Le processus de consultation devrait se terminer vers la fin de l'exercice 2000-2001, avec la publication préalable, au début de 2001, du règlement administratif révisé qui sera soumis à l'approbation du conseil d'administration de la SADC peu de temps après. L'entrée en vigueur du nouveau programme de déclaration aura lieu dans les dix-huit mois subséquents. Le calendrier demeure provisoire, car on ne sait pas encore à quelle date l'article 29 de la Loi sur la SADC sera modifié comme prévu.

3.6.2 Mode de provisionnement – Caisse d'assurance-dépôts

Nous examinons actuellement notre mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts, ainsi que les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts. La Société doit notamment comparer les avantages et les inconvénients qu'il y aurait à établir une caisse d'assurance-dépôts ou à continuer de compter sur une provision ou sur le post-financement, ou les deux, pour couvrir les coûts de futures faillites d'institutions membres.

Nous maintenons une provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts depuis 1993. Après le remboursement de sa dette et l'élimination de son déficit au cours de l'exercice 1998-1999, la Société a réduit les primes de près de 75 pour 100, portant le revenu en primes de 515 millions de dollars en 1998-1999 à 134 millions en 1999-2000. Les taux de prime demeurant inchangés en 2000-2001, le revenu en primes sera de 140 millions de dollars.

Les décisions qui seront prises à l'égard de notre mode de provisionnement auront peut-être une incidence sur le revenu en primes futur. Ainsi, le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2005-2006, tel qu'il est présenté dans les états financiers pro forma, pourrait changer considérablement.

3.6.3 Activités internationales

Nous continuons de participer à diverses activités internationales, ce qui nous permet de contribuer au renforcement de la stabilité financière sur la scène internationale, en ce qui a trait à l'assurance-dépôts, tout en nous tenant informés des questions en évolution, ce qui permet aussi de renforcer nos systèmes et nos pratiques.

La SADC reçoit de plus en plus de demandes d'assistance de la part de pays souhaitant bénéficier de son expertise. Nous continuerons d'accéder à ces demandes, surtout en accueillant des délégations étrangères et en mettant sur pied des séminaires et des ateliers de formation professionnelle. Il peut arriver que nos représentants rendent visite à certains pays ayant des besoins particuliers. Bien que nous nous efforcions alors de nous faire rémunérer pour nos services, ce n'est pas toujours possible.

Notre président et chef de la direction préside le Groupe de travail sur l'assurance-dépôts, issu du Forum pour la stabilité financière (FSF), un organe mis sur pied par les ministres des Finances des pays du G-7 et des gouverneurs de banques centrales. Le Groupe de travail a pour principal mandat d'élaborer des lignes d'orientation internationales en matière d'assurance-dépôts. Il doit remettre son rapport final au FSF en septembre 2001.

3.6.4 Historique des plans stratégiques

Nous avons élaboré des plans stratégiques à long terme en matière de communication, de technologie de l'information et de ressources humaines, et nous avons entrepris un projet de gestion du savoir. Ces initiatives, décrites ci-après, reposent sur les conclusions de l'examen spécial mené par le Bureau du vérificateur général en 1999 et sur les recommandations issues de nos propres vérifications internes.

3.6.4.1 Plan stratégique en matière de communication

L'examen spécial effectué par le Bureau du vérificateur général en 1999 a soutenu notre décision d'adopter une stratégie de communication extérieure afin de mieux faire connaître et comprendre l'assurance-dépôts dans le public. Nous avons effectué un sondage puis mis sur pied un plan stratégique à long terme en matière de communication, en déployant les ressources nécessaires (2,5 millions de dollars pour l'exercice 2000-2001).

Nos études ont révélé qu'un bon nombre de Canadiens avaient des idées assez floues sur l'assurance-dépôts. Bien des gens s'imaginaient, à tort, que tous les produits achetés auprès d'une institution membre étaient automatiquement assurés par la SADC. La multiplication des fonds communs de placement et des produits « hybrides » que proposent les institutions membres ajoute à cette confusion.

Le conseil d'administration a approuvé en mai 2000 notre plan stratégique en matière de communication, qui fait appel à des stratégies diverses pour mieux informer le public. L'élément central du programme consiste en une campagne publicitaire télévisée ciblant les Canadiens âgés de 25 à 69 ans. On y présente de l'information de base sur l'assurance-dépôts, sur ce qui est assuré et sur ce qui ne l'est pas, et on y explique aux téléspectateurs où obtenir de l'information complémentaire.

Nous avons aussi enquêté sur la disponibilité des brochures sur l'assurance-dépôts et des répertoires de dépôts assurables dans les succursales de nos institutions membres. Nous avons ainsi constaté que les brochures de la SADC sont facilement accessibles, mais que les consommateurs ont souvent du mal à mettre la main sur le répertoire des dépôts de leur institution.

Les prochains sondages permettront d'évaluer l'efficacité de nos initiatives en matière de communication, compte tenu d'objectifs rigoureux. À l'issue de sondages annuels, on présentera au conseil d'administration, en mai de chaque année, les modifications à apporter au plan stratégique ainsi que l'évolution des besoins en ressources.

3.6.4.2 Plan stratégique en matière de systèmes d'information

L'informatique et les technologies de communication permettent de rationaliser les méthodes de travail et d'optimiser la productivité. L'adoption d'un plan stratégique en matière de systèmes d'information, qui est en cours d'élaboration et devrait être prêt avant la fin du présent exercice, permettra à la SADC de tenir à jour son environnement informatique et de répondre à ses besoins fonctionnels à court et à long terme. Divers projets en cours de planification serviront à optimiser notre accès à l'information. La sécurisation accrue du réseau nous permettra d'utiliser davantage Internet, tandis que l'entrepôt de données sera agrandi. Le plan portera sur une période de trois ans, mais il sera réévalué une fois l'an pour tenir compte des progrès de la technologie et des systèmes.

3.6.4.3 Plan stratégique en matière de ressources humaines

Notre plan stratégique en matière de ressources humaines mise sur la réputation de la Société et sur son domaine de spécialisation unique pour attirer les employés les mieux qualifiés et les fidéliser grâce à un milieu de travail privilégié et riche en occasions et en défis.

Bien que nous ayons besoin d'employés ayant déjà acquis des compétences et des connaissances précises dans le cadre de leurs études et dans leurs emplois antérieurs, nous nous engageons à leur fournir la formation supérieure dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités actuelles et futures au sein de la Société, y compris une formation spécialisée en assurance-dépôts, l'obtention de titres professionnels en comptabilité et une formation linguistique. Dans le cadre de nos initiatives liées à la planification de la relève et à l'avancement professionnel, nous offrons aux employés reconnus comme successeurs éventuels à des postes clés, des tâches précises, des cours de formation ou un perfectionnement professionnel, selon les besoins.

Nous continuons d'assurer à notre personnel un programme de rémunération concurrentiel ainsi qu'un milieu et des outils de travail d'avant-garde. Et surtout, nous tenons à offrir à nos employés un environnement de travail sûr, sans discrimination et sans harcèlement, et respectueux de la diversité.

VALEURS

- Excellence et professionnalisme
- Intégrité et loyauté
- Communication et travail d'équipe
- Respect et équité

3.6.4.4 Gestion du savoir

Notre organisme est axé sur le savoir et c'est l'utilisation de ce savoir qui crée ou ajoute une valeur. Dans le passé, la SADC a mis en œuvre des politiques, documenté ses procédés clés, réévalué à plusieurs reprises ses méthodes de remboursement, et favorisé l'échange de connaissances en tenant régulièrement des réunions et en privilégiant le travail d'équipe. À l'automne 2000, toutefois, nous avons entrepris d'améliorer la gestion du savoir au sein de la Société, à l'aide d'une stratégie axée sur les meilleurs moyens de créer, d'acquérir et d'utiliser des connaissances.

Nous harmoniserons ce nouveau programme de gestion du savoir avec notre plan stratégique en matière de ressources humaines et avec d'autres projets, dont les systèmes de gestion électronique des documents et des dossiers, la planification d'urgence et la fiche de rendement.

3.7 Besoins en effectifs

Le tableau ci-dessous résume les besoins en effectifs pour la période de planification.

BESOINS EN EFFECTIFS : NOMBRE DE POSTES PERMANENTS DE 1999-2000 À 2005-2006

Division / Service	1999-2000 Plan approuvé	2000-2001 Plan d'entreprise			2001-2002 Plan	2003-2006 Plan
		Chiffres réels[1]	Plan approuvé	Chiffres révisés[2]		
Finances et Administration	43	43	43	45	45	46
Assurance et Évaluation des risques	20	22	20	25	26	26
Exploitations régionales	13	11	13	13	14	14
Affaires générales :						
Présidence	4	5	5	5	5	5
Services juridiques	4	4	4	4	5	5
Services de vérification et de consultation	2	2	2	2	2	2
	10	11	11	11	12	12
Total	86	87	87	94	97	98

1. Au 31 décembre 2000 – Sont inclus les postes que les candidats choisis ont acceptés
2. Approuvés par le conseil d'administration le 31 mai 2000

Le rapport produit par le Bureau du vérificateur général à la suite de son examen spécial de 1999 comportait diverses recommandations précises à l'appui des initiatives de nos dirigeants, comme la mise à jour du *Code des pratiques commerciales et financières saines* et du processus de déclaration connexe, la révision et l'amélioration de nos activités d'évaluation des risques pour appuyer les échanges d'information avec le Bureau du surintendant des institutions financières, et des campagnes de sensibilisation du public.

Pour mener à terme ces projets, nous avons dû affecter des ressources supplémentaires à certaines activités cruciales, plus particulièrement en matière d'assurance et d'évaluation des risques. En outre, il importe que la Société se tienne au fait des progrès technologiques du secteur, ce qui nécessite le déploiement de certaines ressources. De tels efforts ont une portée certaine sur nos stratégies de gestion du savoir, d'évaluation des risques et d'intervention. Le tableau ci-dessus illustre l'incidence de ces projets sur les besoins en ressources humaines et le chapitre 4 décrit leur incidence sur les budgets de la Société.

3.8 Fiche de rendement – Nouveaux objectifs

Les objectifs et les stratégies, mesures et cibles connexes pour la période 2001-2002 à 2005-2006 sont présentés dans la fiche de rendement qui suit.

À l'avantage des déposants
Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier
tout en réduisant les risques de perte

Objectif :
Assurer la stabilité financière et l'exploitation efficiente de la SADC.

Principales stratégies :
- Mesurer et gérer efficacement le rendement à tous les paliers.
- Concevoir des outils innovateurs de prévisions économiques et financières afin d'améliorer proactivement l'administration de la Société.
- Faire le point sur la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts et sur la caisse d'assurance-dépôts.
- Assurer l'efficacité de la gestion de trésorerie.
- Gérer les installations de façon efficace et économique.
- Poursuivre la phase II du système SADIM – entrepôt de données.
- Accroître les capacités de transmission électronique de l'information.
- Revoir la conception des systèmes existants ou les améliorer (modèle d'évaluation, système de remboursement des dépôts assurés, système intégré d'information financière).
- Mettre en œuvre de nouvelles technologies (extranet, vidéoconférences et communication sans fil).
- Accroître le rendement de la SADC au chapitre de l'usage des langues officielles.
- Réaliser les grands objectifs de communication de la Société, de manière efficiente et professionnelle, et en temps opportun.

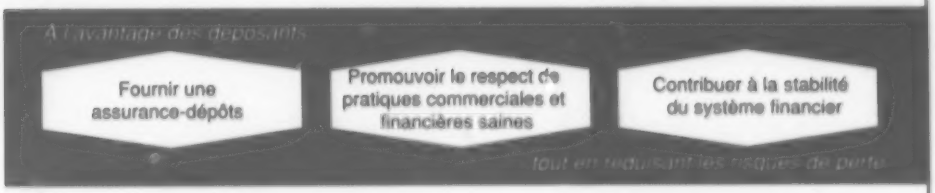
Mesures	Cibles
Rendement par rapport au budget	*Respect des budgets de fonctionnement et des investissements, à ±5 pour 100*
Importance des provisions et du surplus	*Situation excédentaire et provisions suffisantes*
On corrige rapidement les points faibles constatés dans le cadre des vérifications et des examens, soit à la date limite prévue ou avant, et on veille à ce qu'ils ne se manifestent plus.	Nombre de points faibles non corrigés (fixer comme cible un nombre, un pourcentage ou une échéance à respecter)

Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier

Objectif :
Gérer proactivement les risques liés à l'assurance-dépôts.

Principales stratégies :
- Parachever la mise à jour du *Code des pratiques commerciales et financières saines* de la SADC, pour qu'il reflète davantage les concepts actuels de gestion du risque.
- Mettre en place et administrer un programme relatif au respect des normes du Code.
- Apporter des modifications à la police d'assurance-dépôts.
- Tenir à jour les règlements administratifs de la SADC relatifs à la demande d'assurance-dépôts et à l'exemption d'assurance-dépôts et administrer les procédures connexes.
- Tenir à jour le règlement administratif de la SADC sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts et administrer la procédure d'approbation du répertoire des dépôts assurables.
- Se doter de la capacité d'évaluer en temps opportun le risque que représentent les institutions membres pour la SADC.
- Concevoir, mettre en œuvre et tenir à jour des outils performants et conviviaux d'évaluation et de gestion du risque.
- Gérer le risque que représentent les institutions membres en difficulté.
- Faire preuve d'innovation en matière d'étude, de recherche et d'établissement de politiques, dans le but de faire valoir les opinions et les intérêts de la SADC.
- Intégrer les méthodes d'intervention de la SADC et les procédures financières de celle-ci.
- Faire connaître et comprendre l'assurance-dépôts et le rôle de la SADC auprès du public.
- Élaborer un plan de communication des remboursements.
- Aider des assureurs-dépôts étrangers à installer le logiciel ROADMAP, qui facilite le processus de remboursement.

Mesures	Cibles
Pertinence et tenue à jour du *Code des pratiques commerciales et financières saines* de la SADC	Parachèvement de la refonte du Code et des procédures administratives et mise en place d'un mécanisme efficace assurant la tenue à jour et la pertinence du Code
Communication aux institutions membres et aux membres du public de renseignements uniformes sur le répertoire des dépôts assurables, sur l'information du public, sur les changements survenus au sein de la SADC, sur les modifications apportées à la législation, etc.	Élaboration de directives et diffusion à toutes les institutions membres ainsi qu'au public
Capacité et aptitude à évaluer les risques des institutions membres	Conception et mise en œuvre d'un système de classification du risque
Degré de préparation de la Société à faire face à la défaillance d'une institution membre, quelle que soit sa taille	Plans d'action en cas de faillite d'institutions membres de tous types et de toutes tailles


À l'avantage des déposants
Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier
tout en réduisant les risques de perte

Objectif :
Évaluer et améliorer continuellement les relations avec les parties intéressées.

Principales stratégies :
- Continuer d'appliquer, en collaboration avec le Bureau du surintendant des institutions financières, l'entente d'alliance stratégique SADC/BSIF.
- Établir et cultiver des liens de coopération étroits avec les institutions membres, la Banque du Canada, le ministère des Finances, le BSIF, les organismes de réglementation provinciaux, les associations du secteur et les organismes internationaux.
- Continuer d'étendre les liens de la SADC avec l'étranger, afin de favoriser les échanges internationaux sur les questions liées à l'assurance-dépôts.
- Accroître la crédibilité de la Société par le biais d'allocutions et en participant à des activités externes.
- Continuer de collaborer avec le Forum pour la stabilité financière et d'apporter un soutien aux gouvernements et assureurs-dépôts d'autres pays ainsi qu'à des organismes internationaux, entre autres en participant régulièrement à des conférences et à des séminaires.

Mesures	Cibles
Degré de sensibilisation des déposants	Sensibilisation accrue d'une année à l'autre pour arriver à un degré de sensibilisation d'au moins 70 pour 100 après cinq ans
Conformité de la SADC aux exigences prescrites (y compris la mise en œuvre de toutes les recommandations issues des vérifications et des examens spéciaux)	Conformité totale de la SADC

Fournir une assurance-dépôts
Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
Contribuer à la stabilité du système financier

Objectif :
Maintenir un effectif et des connaissances solides.

Principales stratégies :
- Offrir des programmes de formation individuels, collectifs et axés sur les deux langues officielles.
- Poursuivre le travail auprès d'autres assureurs-dépôts à l'étranger, afin de partager le savoir.
- Mettre en place un système de gestion du fonds de renseignements.
- Mettre sur pied des activités de communication favorisant le travail d'équipe et la communication ouverte.
- Mettre en œuvre la prochaine génération du système de remboursement exploitable sur ordinateur personnel.
- Se doter des outils informatiques nécessaires au remboursement des dépôts (ROADMAP – logiciel facilitant le processus de remboursement).
- Donner un cours et des exposés sur les réclamations et les recouvrements, à l'étranger.
- Mettre en place un système de gestion électronique des documents.
- Projet de gestion des connaissances à l'échelle de la Société.
- Plans d'urgence.

Mesures	Cibles
Aptitude de la SADC à conserver un personnel possédant les compétences, les qualités et l'expérience requises pour s'acquitter de ses responsabilités. Recrutement efficace, bonne rémunération, planification de la relève, formation et milieu de travail stimulant.	Pourcentage des ressources allouées aux activités de formation et de perfectionnement chaque année : 300 000 $ ou 1,4 pour 100 de l'ensemble des dépenses d'exploitation
Gestion et transfert du savoir, apprentissage et croissance – il convient d'allouer aux employés le temps, les ressources financières et l'encouragement dont ils ont besoin pour acquérir les compétences nécessaires à l'amélioration de leur rendement, sur les lieux du travail et en formation. Communication du savoir – aptitude à présenter aux intéressés, de manière appropriée, les leçons tirées de l'expérience	Connaissances explicites et information tenues à jour et accessibles au moyen d'un système de gestion électronique des documents

Notre plan financier quinquennal repose sur les hypothèses économiques et de planification exposées aux sections 2.3 et 2.4.

4.1 Résultats financiers – 1999-2000 et 2000-2001

La prochaine sous-section donne un aperçu du rendement obtenu par la SADC par rapport au plan, à l'égard des exercices 1999-2000 et 2000-2001, ainsi que des budgets appuyant les objectifs de l'exercice financier se terminant le 31 mars 2002.

4.1.1 Rendement obtenu par rapport au plan – Résultats financiers clés

On trouvera à l'annexe B les états financiers pro forma quinquennaux. Le tableau suivant résume nos résultats dans certains secteurs clés pour les exercices 1999-2000 et 2000-2001.

RÉSULTATS FINANCIERS CLÉS Exercices clos le 31 mars (en millions de dollars)

	2000 Budget et plan approuvés	2000 Chiffres réels	2001 Budget et plan approuvés	2001 Prévisions
Revenu en primes	125	134	135	140
Intérêt sur encaisse et placements	33	32	27	34
Frais d'exploitation	17**	18	20	21
Prêts à recouvrer	126	70	41	28
Réclamations à recouvrer	36	99	56	46
Provision pour pertes	26	13	26	13
Provision pour garanties	65	60	35	40
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	400	400	400	400
Bénéfice net d'exploitation*	70	17	9	13
Surplus	190	183	326	347

* Intérêts et autres produits moins les frais d'exploitation.

** Le montant approuvé dans le plan d'entreprise 1999-2000 à 2003-2004 était de 16 millions de dollars. Le conseil a approuvé un montant supplémentaire de un million de dollars destiné à l'actualisation du Code.

Résultats de 1999-2000 par rapport au plan

Le revenu en primes a dépassé les prévisions de neuf millions de dollars. Cet écart est principalement attribuable à l'augmentation des dépôts assurés, qui ont atteint 317 milliards de dollars au lieu des 308 milliards de dollars prévus dans le plan.

Le bénéfice net d'exploitation a été de 53 millions de dollars inférieur au plan. Quelque 24 millions de dollars d'intérêts devant être recouvrés en 1999-2000 à la fin de la liquidation de la Principal Savings and Trust Company, ont en fait été comptabilisés pendant l'exercice précédent. Quant aux 29 millions de dollars restant à recouvrer après la liquidation de la Compagnie de fiducie Confédération, il faudra attendre le règlement des réclamations et des litiges.

Au 31 mars 2000, les prêts à recouvrer étaient de 56 millions de dollars inférieurs au plan en raison essentiellement de paiements accélérés de la part d'Adelaide Capital Corporation, de la Compagnie d'épargne et d'hypothèques Settlers et de la Compagnie de placements hypothécaires Canadian Commercial Bank.

Les réclamations à recouvrer dépassent de 63 millions de dollars les chiffres prévus. Cet écart s'explique par le recouvrement différé de 61 millions auprès de plusieurs institutions en liquidation et par des radiations de l'ordre de 2 millions de dollars.

La provision pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer est inférieure de 13 millions de dollars au plan, à cause d'une diminution des pertes attribuables à diverses faillites.

La provision pour garanties est de 5 millions de dollars inférieure au plan, ce qui s'explique principalement par des différences d'échelonnement des paiements en vertu des ententes de garantie de découvert consenties à la Banque Toronto-Dominion.

Prévisions pour 2000-2001 par rapport au plan approuvé

Le revenu en primes devrait dépasser de 5 millions de dollars le plan approuvé, grâce à une augmentation de 0,8 pour 100 du volume des dépôts assurés (327 milliards de dollars au lieu des 325 milliards prévus).

On s'attend à ce que les prêts à recouvrer soient de 13 millions de dollars inférieurs au plan approuvé, car l'amélioration des conditions du marché a permis à Adelaide Capital Corporation de liquider des éléments d'actif plus rapidement que prévu et d'accélérer ses paiements en 2000-2001.

Les réclamations à recouvrer devraient s'élever à 10 millions de dollars de moins que prévu, surtout grâce à l'accélération des recouvrements auprès de diverses institutions.

La provision pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer devrait être inférieure au plan par un facteur de 13 millions de dollars, puisque les pertes attribuables à diverses faillites sont moins élevées que prévu.

La provision pour garanties devrait s'élever à 5 millions de dollars de plus que prévu, étant donné les différences d'échelonnement des paiements en vertu des ententes de garantie de découvert consenties à la Banque Toronto-Dominion.

La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts de quelque 400 millions de dollars devrait rester la même.

Le bénéfice net d'exploitation (soit les intérêts et autres produits moins les frais d'exploitation) devrait atteindre 13 millions de dollars, contrairement aux 9 millions indiqués dans le plan approuvé. Cette différence est surtout attribuable à l'augmentation inattendue des intérêts sur encaisse et placements (les soldes de trésorerie dépassant les prévisions), même si des sommes de deux millions de dollars restant à recouvrer après la liquidation de la Principal Savings and Trust Company ont été comptabilisées pendant l'exercice précédent.

Le surplus accumulé devrait s'élever à 21 millions de dollars de plus que le plan approuvé.

4.1.2 Rendement par rapport au plan – Budgets d'exploitation et d'investissement

Le tableau suivant donne un aperçu des budgets pour 1999-2000 et 2000-2001. Les principaux écarts sont commentés ensuite.

ANALYSE DES BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENT Exercices clos le 31 mars (en millions de dollars)

	2000 Plan approuvé	2000 Chiffres réels	2001 Plan approuvé*	2001 Prévisions
Intérêts créditeurs et autres produits	87	35	29	34
Frais d'exploitation	(17)	(18)	(20)	(21)
Bénéfice net d'exploitation	70	17	9	13
Investissements	0,3	0,3	0,6	0,6

* Ces chiffres tiennent compte du plan 2000-2001 approuvé par le conseil le 26 janvier 2000 ainsi que des augmentations autorisées subséquemment dans le but d'améliorer les méthodes d'évaluation des risques de la Société.

Résultats de 1999-2000 par rapport au plan

Intérêts créditeurs et autres produits

Les intérêts créditeurs et autres produits ont été de 52 millions de dollars inférieurs au plan. Des sommes devant être recouvrées en 1999-2000 à la fin de la liquidation de Principal Savings and Trust Company ont en fait été comptabilisées pendant l'exercice précédent. Par ailleurs, il faudra attendre le règlement des réclamations et des litiges avant de recevoir des montants après la liquidation de la Compagnie de fiducie Confédération.

Frais d'exploitation

Les frais d'exploitation se sont élevés à 17,5 millions de dollars par rapport à un budget approuvé de 17,3 millions.

Investissements

La Société a mis à jour certains de ses systèmes informatiques, notamment pour réussir le passage à l'an 2000, conformément à son plan de gestion du cycle de vie du matériel, qui vise à combler les besoins de la Société en matière de matériel informatique.

Prévisions pour 2000-2001 par rapport au plan

Intérêts créditeurs et autres produits

Les intérêts créditeurs et autres revenus devraient dépasser de 5 millions de dollars les chiffres prévus, en raison d'une amélioration des rendements combinée à des soldes de trésorerie supérieurs aux prévisions.

Frais d'exploitation

Les prévisions établissent les frais d'exploitation à 20,6 millions de dollars par rapport au budget approuvé de 20,3 millions de dollars. La différence s'explique essentiellement par l'augmentation des coûts salariaux résultant de la mise en place d'un nouveau régime de rémunération.

Vu notre souci de respecter les budgets de fonctionnement, en cas d'activités non prévues au budget, nous nous efforçons dans la mesure du possible de les financer au moyen du budget existant. Avant d'entreprendre de nouvelles activités nécessitant un financement additionnel, les dirigeants sollicitent l'approbation du conseil d'administration. Durant l'exercice en cours, le conseil d'administration a approuvé des dépenses additionnelles visant à améliorer les méthodes d'évaluation des risques.

Investissements

Certaines mises à niveau de nos systèmes informatiques sont prévues pendant l'exercice financier en cours. La Société continuera de mettre à niveau ou de remplacer les ordinateurs personnels et le matériel de réseau conformément à son plan de gestion du cycle de vie de ses installations, afin de continuer de disposer d'un environnement informatique fiable et à jour.

Les dépenses d'investissement pour 2000-2001 devraient correspondre au budget approuvé de 550 000 $.

4.2 Plan financier quinquennal (Annexe B)

Nous comptons percevoir de nos institutions membres des primes s'élevant à quelque 140 millions de dollars au cours de l'exercice se terminant le 31 mars 2001, et le revenu en primes devrait atteindre 143 millions de dollars pendant l'exercice 2001-2002.

Le revenu en primes pour les exercices se terminant en 2003 et jusqu'en 2006 repose sur les hypothèses suivantes :

- les taux de prime demeurent les mêmes qu'en 2001-2002 ;
- la répartition des institutions membres dans les différentes catégories de prime est identique à celle de l'exercice clos le 31 mars 2001 ; et
- la croissance des dépôts assurés correspond aux hypothèses économiques de la section 2.3.

Comme par le passé, les taux de prime sont établis chaque année en fonction du profil de risque des institutions membres, de la conjoncture économique et de la situation financière de la SADC. Nous continuerons par ailleurs de revoir notre mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu en primes futur. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006 pourrait changer considérablement.

Au cours de la période de planification quinquennale, les revenus de placement devraient atteindre 336 millions de dollars et les dépenses d'exploitation, 105 millions de dollars, ce qui se traduira par un bénéfice net d'exploitation de l'ordre de 231 millions de dollars.

La Société dispose de liquidités suffisantes pour respecter toutes ses obligations au titre des garanties pendant l'exercice 2001-2002.

Les provisions pour pertes sont évaluées annuellement et font l'objet de rajustements s'il y a lieu. Aucune nouvelle faillite n'est prévue au cours de la période de planification, mais s'il devait en survenir une, notre surplus pourrait être touché. On trouvera à la section 4.3 une analyse des facteurs pouvant influer sur notre position excédentaire.

La valeur réalisable nette des prêts et réclamations restant à recouvrer (156 millions de dollars au 31 mars 2000) sera entièrement récupérée au cours de la période de planification.

Le plan pour 2000-2001 prévoit le recouvrement de 96 millions de dollars de réclamations et de prêts impayés. Pour l'ensemble de la période de planification, nous nous attendons à recouvrer 38 millions de dollars au titre de réclamations en cours, de même que 20 millions de dollars supplémentaires au titre de prêts impayés. Un solde de deux millions de dollars sera radié au cours de la période de planification.

L'obligation que représentent les ententes de garantie de découvert accordées à la Banque Toronto-Dominion, estimée à 40 millions de dollars au 31 mars 2001, devrait avoir disparu d'ici au 31 mars 2003.

La Société s'attend à enregistrer un surplus accumulé de 533 millions de dollars au 31 mars 2002, et de 1,4 milliard au 31 mars 2006, conformément aux prémisses de planification présentées à la section 2.4.

Aucun emprunt ni aucun coût d'emprunt ne sont prévus pendant la période de planification.

4.3 Analyse de sensibilité

Les projections financières formulées dans le présent résumé sont sensibles aux variations de divers facteurs externes dont il faut bien comprendre les répercussions. Les scénarios inclus dans l'analyse de sensibilité ne reflètent pas l'opinion de la SADC concernant l'économie mais donnent une indication de la sensibilité de la Société aux fluctuations des variables externes.

4.3.1 Sensibilité du plan financier

L'analyse de sensibilité illustrée par le tableau 4-1 présente le profil prévisible du surplus (déficit) accumulé et de la provision pour garanties en fonction de six variables clés qui sous-tendent un scénario de base.

Les fluctuations de ces variables peuvent avoir un effet notable sur notre situation financière.

Voici une description de ces variables :

1. **Variations des taux d'intérêt** : cette variable suppose une variation parallèle de la courbe entière de rendement (cinq ans et moins). Le scénario de base est fondé sur la courbe de rendement du gouvernement du Canada, au 31 octobre 2000.
2. **Taux de croissance des primes** : cette variable représente l'incidence sur le revenu en primes de l'estimation de l'augmentation annuelle des dépôts assurés ainsi que des taux de prime qui ont été approuvés.
3. **Valeur de réalisation des recouvrements d'éléments d'actif** : le scénario de base représente la valeur des recouvrements de réclamations et de prêts prévus dans le plan d'affaires des liquidateurs et des gestionnaires d'actif d'ex-institutions membres ; les scénarios optimiste et pessimiste sont exprimés en pourcentage du scénario de base.
4. **Paiements effectués en vertu des garanties** : cette variable représente les paiements que l'on prévoit verser à des institutions membres en vertu de diverses garanties de découvert.
5. **Nouvelles faillites** : le scénario pessimiste suppose la faillite d'une institution membre en décembre 2001 : on suppose une perte immédiate de 11 pour 100 du capital ainsi que des recouvrements fixes, étalés sur une période de cinq ans.
6. **Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts** : cette variable suppose des niveaux différents.

SCÉNARIOS ÉCONOMIQUES

Les scénarios économiques sur lesquels repose l'analyse de sensibilité sont les suivants :

Variables	Scénario de base	Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Variation des taux d'intérêt	0,00 %	- 0,50 %	2,00 %
Taux de croissance des primes	*	*	*
Réalisation des recouvrements d'éléments d'actif	100 %	110 %	85 %
Paiements effectués en vertu des garanties (en millions de dollars)	60	0	300
Nouvelles faillites (en millions de dollars)	0	0	500
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts (en millions de dollars)	400	300	600

* On prévoit un revenu en primes de 143 millions de dollars en 2001-2002. La Société réévalue actuellement ses exigences en matière de financement ainsi que les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts. En conséquence, le revenu en primes prévu après l'exercice 2001-2002 pourrait changer considérablement.

TABLEAU 4-1

Le tableau illustre les répercussions de chaque scénario sur le déficit ou le surplus accumulé de la SADC au 31 mars de chaque année.

	Surplus (Déficit) accumulé au 31 mars				
Scénario	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
de base	533	735	931	1 147	1 373
optimiste	634	835	1 026	1 236	1 455
pessimiste	(13)	170	360	579	820

Selon le scénario de base, un surplus accumulé de 533 millions de dollars devrait être enregistré à la fin de 2001-2002. En vertu des prévisions actuelles, le surplus devrait s'élever à 347 millions de dollars au 31 mars 2001. Les variations prévues par le scénario optimiste donneraient donc lieu à un surplus plus élevé au cours de la période de planification.

Selon le scénario pessimiste, la SADC disposerait de liquidités suffisantes pour s'acquitter de ses obligations à l'égard d'une faillite et elle ne serait pas obligée d'emprunter pour respecter ses obligations au titre de garanties. Selon ce scénario, le déficit serait éliminé pendant l'exercice 2002-2003.

4.4 Plan d'exploitation - 2001-2002

Le budget de fonctionnement pour 2001-2002 (voir l'état pro forma du bénéfice net, à la page 49) comporte des intérêts et autres produits de 45 millions de dollars et des dépenses de 21 millions, pour un bénéfice net d'exploitation de 24 millions.

4.5 Plan d'investissement - 2001-2002

Le budget des investissements pour 2001-2002 est de 575 000 $. Nos dépenses d'investissement sont consacrées au matériel informatique, au mobilier et à l'équipement.

4.6 Plan d'emprunt

4.6.1 Gestion de la dette

Notre Société n'avait aucune dette en souffrance au 31 décembre 2000 et nous ne prévoyons pas effectuer d'emprunts au cours de la période de planification. Les seules obligations que nous devons encore honorer concernent des garanties en cours fournies dans le cadre d'ententes de garanties de découvert qui prendront fin en 2002, et nous disposons de liquidités suffisantes à cet égard.

Conformément à nos politiques en matière de trésorerie, nous devons veiller à ce que nos obligations soient compensées, selon certains paramètres, par notre encaisse et nos placements à court terme venant à échéance, par le revenu en primes que nous attendons et par des recouvrements de prêts et de réclamations. L'unité de gestion des risques est chargée de répertorier, de mesurer et de surveiller les risques financiers auxquels s'expose la Société, et d'en rendre compte au directeur financier, d'une manière conforme aux politiques de trésorerie approuvées par le conseil d'administration. L'unité de gestion des risques se réunit tout au long de l'année pour s'assurer de la bonne exécution de ses fonctions.

4.6.2 Plan d'emprunt

Le paragraphe 10.1(1) de la Loi sur la SADC permet au ministre des Finances de consentir des prêts à la SADC à même le Trésor, à la demande de celle-ci, et d'en fixer les conditions. La Loi sur la SADC permet également à la Société d'emprunter à d'autres sources qu'au Trésor. Le total des capitaux empruntés, toutes sources confondues, ne doit pas dépasser six milliards de dollars. La Loi permet aussi au ministre d'imposer à la SADC des droits pour le renforcement de son crédit lorsque cette dernière contracte des emprunts.

Il nous est par ailleurs permis d'emprunter, en cas de besoin, en émettant du papier commercial et des titres de créance à moyen terme au pays et à l'étranger. Toute émission de titres de créance doit toutefois être approuvée par le conseil d'administration et par le ministre.

La Société s'est dotée d'une politique de trésorerie générale et de politiques de trésorerie en matière de placements, de gestion de la dette et de gestion du risque. Ces politiques sont revues au moins une fois l'an par la direction et toute modification doit être autorisée par le conseil d'administration.

Dans le passé, la SADC a adopté une stratégie lui permettant, si elle avait besoin de liquidités dans le cadre d'une intervention, d'utiliser son portefeuille de titres comme première source de liquidités. Cette

stratégie nous a obligés à nous constituer un portefeuille liquide et à faible risque. Toutefois, comme nous prévoyons accroître nos revenus en primes et de placement, nous ferons le point sur cette stratégie et verrons si elle convient toujours à nos objectifs à long terme.

La SADC a établi des ententes bancaires qui représentent une marge de gestion de trésorerie de dix millions de dollars. Cette marge n'est pas soumise aux droits de renforcement de crédit qui s'appliquent aux autres emprunts de la Société. Nous ne prévoyons pas faire appel à cette marge de crédit au cours de la période de planification.

SADC•CDIC

ANNEXE A
Aperçu de la Société

L'OPTIMISATION DES SYSTÈMES ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES

- **Profil de la SADC**
- **Institutions membres**
- **Couverture d'assurance**
- **Primes**
- **Dépôts effectués au Québec**
- **Conseil d'administration et direction**
- **Résumé des principaux faits historiques**

Profil de la SADC

La Société d'assurance-dépôts du Canada a été créée en 1967 en vertu de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*. La Société est, à toutes fins, mandataire de Sa Majesté du chef du Canada et figure au nombre des sociétés d'État énumérées à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La SADC rend compte au Parlement, par l'entremise du ministre des Finances, qui délègue certaines de ses responsabilités relatives à la SADC au secrétaire d'État aux Institutions financières internationales. Le conseil d'administration de la SADC est composé du président, du gouverneur de la Banque du Canada, du sous-ministre des Finances, du surintendant des institutions financières et du surintendant adjoint des institutions financières. Il y a également quatre membres issus du secteur privé. Le gouverneur en conseil nomme le président, les quatre administrateurs issus du secteur privé et le président et chef de la direction de la SADC.

Aux termes de sa loi constitutive, la Société a pour mandat de fournir une assurance contre la perte totale ou partielle de dépôts, de veiller à ce que ses institutions membres suivent des pratiques commerciales et financières saines et de favoriser d'une manière générale la stabilité du système financier canadien. Ces trois fonctions doivent être remplies dans l'intérêt des personnes qui confient des dépôts aux institutions membres et de façon à minimiser les risques de perte pour la Société.

Pour remplir son mandat, la Société compte sur l'appui du Bureau du surintendant des institutions financières et des organismes de réglementation provinciaux. En leur qualité d'autorités de surveillance, ils sont chargés de superviser la réglementation du secteur financier et de veiller à ce que les institutions membres respectent les règlements et demeurent financièrement viables. La SADC ne joue pas le rôle d'un régulateur. Elle reçoit et étudie de près les rapports de ces autorités, mais ce n'est que lorsque des difficultés apparaissent au sein d'une institution membre que la Société intervient activement, en étroite collaboration avec les organismes de réglementation. Dès qu'une institution membre fait courir un risque de perte important à la Société, cette dernière entreprend, dans un double but, un examen spécial rigoureux des opérations de l'institution et de la valeur de son actif : pour établir clairement le risque de perte de la Société et pour constituer une base de données qui lui permettra de réagir au plus vite en cas de faillite de l'institution.

En plus des pouvoirs que lui confère sa loi constitutive, la SADC peut exercer des pouvoirs auxiliaires. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* énonce, par exemple, les dispositions applicables aux sociétés d'État. Aux termes de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*, la Société peut octroyer des prêts à court terme à des associations coopératives de crédit ou à des organismes gouvernementaux qui assurent des dépôts, au sens où l'entend cette loi, afin de leur permettre de répondre à leurs besoins de liquidités. Cependant, elle n'assure pas les dépôts et les titres de créance d'associations coopératives de crédit ou d'organismes gouvernementaux qui assurent des dépôts. La SADC agit comme une courroie de transmission de ces fonds fédéraux vers les institutions membres. Elle n'assume aucun risque financier. Jusqu'à présent, aucune demande n'a été faite en vertu de cette loi.

Institutions membres

Seules sont membres de la Société des banques ainsi que des sociétés de fiducie et des sociétés de prêt qui sont constituées en vertu d'une loi fédérale ou provinciale. Pour adhérer au régime d'assurance-dépôts, les institutions financières doivent présenter à la SADC une demande qui doit recevoir l'approbation de son conseil d'administration. Les institutions provinciales doivent par ailleurs obtenir l'autorisation de la province dans laquelle elles ont été constituées.

Couverture d'assurance

Aux termes de la Loi sur la SADC, la protection maximale de base qui s'applique aux dépôts assurables est de 60 000 $ par personne dans chaque institution membre. La Société fournit une assurance distincte à

l'égard des dépôts assurables détenus en propriété conjointe, en fiducie, dans des régimes enregistrés d'épargne-retraite et dans des fonds enregistrés de revenu de retraite, qui ne peut dépasser 60 000 $ pour chacun de ces types de dépôts.

Primes

La Société finance ses activités avec les primes que lui versent ses institutions membres. Le montant des primes est déterminé en fonction du total des dépôts assurés que détient chaque institution au 30 avril de chaque année. Jusqu'à 1999, le taux de prime était le même pour toutes les institutions membres. En 1999, la Société a adopté un barème de primes différentielles qui comporte quatre taux de prime, variant actuellement de un tiers pour cent à un vingt-quatrième pour cent des dépôts assurés. En 2000-2001, les institutions membres ont payé 140 millions de dollars en primes.

Dépôts effectués au Québec

Le régime d'assurance-dépôts est le même pour toutes les institutions membres à l'exception des institutions constituées en vertu d'une loi provinciale qui acceptent des dépôts dans la province de Québec. Cette province est dotée de son propre régime qu'administre la Régie de l'assurance-dépôts du Québec (RADQ). Aux termes d'une entente conclue entre la Société et la RADQ, les dépôts faits au Québec dans des institutions membres constituées en vertu d'une loi provinciale sont garantis par la RADQ, tandis que les dépôts faits à l'extérieur du Québec dans ces mêmes institutions sont assurés par la Société. La limite combinée de la protection offerte par la Société et par la RADQ est fixée à 60 000 $. La Société assure les dépôts confiés aux institutions membres fédérales, quelle que soit la province où ces dépôts sont effectués.

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31 décembre 2000

Ronald N. Robertson
Président du conseil
Société d'assurance-dépôts du Canada

H. Garfield Emerson
Président et chef de la direction
N M Rothschild & Sons Canada Limited
Toronto

Kevin G. Lynch
Sous-ministre des Finances
(membre d'office)

Vacant[1]

Gordon G. Thiessen
Gouverneur de la Banque du Canada
(membre d'office)

John Doron
Surintendant auxiliaire, Surveillance
Bureau du surintendant des institutions financières
(substitut du surintendant des institutions financières)

Viateur Bergeron
Associé
Bergeron, Gaudreau, Laporte
Hull

Nicholas Le Pan
Surintendant adjoint des institutions financières
Bureau du surintendant des institutions financières
(membre d'office)

Colin P. MacDonald
Associé
Borden Ladner Gervais LLP
Calgary

John R. V. Palmer
Surintendant des institutions financières
(membre d'office)

Ian Bennett
Sous-ministre délégué
Ministère des Finances
(substitut du sous-ministre des Finances)

Serge Vachon
Conseiller
Banque du Canada
(substitut du gouverneur de la Banque du Canada)

[1] M. Shawn A. Murphy, associé chez Stewart McKelvey Stirling Scales, à Charlottetown, a résigné ses fonctions d'administrateur en décembre 2000.

DIRECTION DE LA SADC

Jean Pierre Sabourin
Président et chef de la direction

M. Claudia Morrow
Secrétaire de la Société

Bert C. Schoepers
Premier vice-président
Finances et Administration
et directeur financier

Tom Vice
Trésorier

Wayne Acton
Premier vice-président
Exploitations régionales

Guy L. Saint-Pierre
Premier vice-président
Assurance et Évaluation des risques

Gillian Strong
Conseillère générale

Fait	Données les plus récentes*
Année de constitution en personne morale	1967
Constitution en personne morale	Société d'État - Partie I, Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*
Dépenses d'exploitation – 1999-2000	17 millions de dollars
Dépenses d'investissement – 1999-2000	0,3 million de dollars
Bénéfice net d'exploitation – 1999-2000	156 millions de dollars
Surplus	183 millions de dollars
Postes permanents approuvés – 2000-2001	87
Nombre d'institutions membres – 31 décembre 2000	Banques canadiennes et filiales – 41 Sociétés de fiducie et de prêts canadiennes – 25 Filiales de banques étrangères – 35 Total – 101 Institutions fédérales – Banques – 42 Institutions fédérales – Sociétés de fiducie et de prêt – 50 Institutions provinciales – 9 Total – 101
Total des dépôts assurés – 30 avril 2000	Institutions fédérales – 325,4 milliards de dollars Institutions provinciales – 1,6 milliard de dollars Total - 327 milliards de dollars
Historique des changements de taux de prime	1967 – 1/30 % 1986 – 1/10 % 1993 – 1/8 % 1994 – 1/6 % Depuis 1999 – Primes différentielles
Total des primes perçues depuis 1967	5,3 milliards de dollars
Total des réductions de primes depuis 1967	9 millions de dollars
Primes perçues en 2000	140 millions de dollars
Nombre de faillites d'institutions membres depuis 1967	43
Total des dépôts assurés par la SADC que détenaient es institutions membres qui ont fait faillite depuis 1967	23,4 milliards de dollars (25,9 milliards de dollars en dépôts moins 2,5 milliards de dollars non assurés)
Nombre de faillites réglées au moyen des stratégies d'intervention suivantes :	
■ Liquidation formelle	24
■ Contrat de gestion/Entente de représentation	10
■ Transaction commerciale facilitée par la SADC	9
Nombre d'ex-institutions membres dont l'actif est sous administration	18
Nombre de faillites où les dépôts assurés ont été remboursés aux déposants par la SADC ou par un tiers ou ont été virés à une autre institution membre	25
Total des intérêts payés sur les emprunts au Trésor depuis 1967	1,74 milliard de dollars
Recouvrement des litiges contre des administrateurs, des dirigeants et des vérificateurs jusqu'à présent	175 millions de dollars
Total de l'impôt sur le revenu payé par la SADC depuis 1967	28 millions de dollars
Total des dividendes payés au gouvernement depuis 1967	5 millions de dollars
Adresse du site WEB de la SADC	http://www.sadc.ca
Nombre de consultations du site WEB en 2000	104 000
Service téléphonique d'information sans frais	1 800 461-SADC
Nombre d'appels acheminés au service d'information sans frais en 2000	14 000

*Nota : Tous les chiffres sont ceux au 31 mars 2000 à moins d'indications contraires.

Fait	Données les plus récentes*
Année de constitution en personne morale	1967
Constitution en personne morale	Société d'État - Partie I, Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*
Dépenses d'exploitation – 1999-2000	17 millions de dollars
Dépenses d'investissement – 1999-2000	0,3 million de dollars
Bénéfice net d'exploitation – 1999-2000	156 millions de dollars
Surplus	183 millions de dollars
Postes permanents approuvés – 2000-2001	87
Nombre d'institutions membres – 31 décembre 2000	Banques canadiennes et filiales – 41 Sociétés de fiducie et de prêts canadiennes – 25 Filiales de banques étrangères – 35 Total – 101 Institutions fédérales – Banques – 42 Institutions fédérales – Sociétés de fiducie et de prêt – 50 Institutions provinciales – 9 Total – 101
Total des dépôts assurés – 30 avril 2000	Institutions fédérales – 325,4 milliards de dollars Institutions provinciales – 1,6 milliard de dollars Total - 327 milliards de dollars
Historique des changements de taux de prime	1967 – 1/30 % 1986 – 1/10 % 1993 – 1/8 % 1994 – 1/6 % Depuis 1999 – Primes différentielles
Total des primes perçues depuis 1967	5,3 milliards de dollars
Total des réductions de primes depuis 1967	9 millions de dollars
Primes perçues en 2000	140 millions de dollars
Nombre de faillites d'institutions membres depuis 1967	43
Total des dépôts assurés par la SADC que détenaient es institutions membres qui ont fait faillite depuis 1967	23,4 milliards de dollars (25,9 milliards de dollars en dépôts moins 2,5 milliards de dollars non assurés)
Nombre de faillites réglées au moyen des stratégies d'intervention suivantes :	
■ Liquidation formelle	24
■ Contrat de gestion/Entente de représentation	10
■ Transaction commerciale facilitée par la SADC	9
Nombre d'ex-institutions membres dont l'actif est sous administration	18
Nombre de faillites où les dépôts assurés ont été remboursés aux déposants par la SADC ou par un tiers ou ont été virés à une autre institution membre	25
Total des intérêts payés sur les emprunts au Trésor depuis 1967	1,74 milliard de dollars
Recouvrement des litiges contre des administrateurs, des dirigeants et des vérificateurs jusqu'à présent	175 millions de dollars
Total de l'impôt sur le revenu payé par la SADC depuis 1967	28 millions de dollars
Total des dividendes payés au gouvernement depuis 1967	5 millions de dollars
Adresse du site WEB de la SADC	http://www.sadc.ca
Nombre de consultations du site WEB en 2000	104 000
Service téléphonique d'information sans frais	1 800 461-SADC
Nombre d'appels acheminés au service d'information sans frais en 2000	14 000

*Nota : Tous les chiffres sont ceux au 31 mars 2000 à moins d'indications contraires.

SADC•CDIC

ANNEXE B
États financiers pro forma

L'OPTIMISATION DES SYSTÈMES ET DES PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES

- **Bilan pro forma**
- **État pro forma des résultats et du surplus**
- **État pro forma des flux de trésorerie**
- **État pro forma du bénéfice net**

SADC•CDIC

BILAN PRO FORMA au 31 mars (en millions de dollars)

	2000 Réel	2001 Plan	2001 Prévu	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
ACTIF								
Encaisse et placements à court terme	491	685	730	953	1 139	1 335	1 551	1 777
Primes et autres débiteurs	1	8	-	-	-	-	-	-
Immobilisations	1	2	2	2	2	2	2	2
	493	695	732	955	1 141	1 337	1 553	1 779
Prêts à recouvrer	70	41	28	8	-	-	-	-
Réclamations à recouvrer	99	56	46	9	-	-	-	-
	169	97	74	17	-	-	-	-
Provision pour pertes sur réclamations et prêts à recouvrer	(13)	(26)	(13)	(13)	-	-	-	-
	156	71	61	4	-	-	-	-
	649	766	793	959	1 141	1 337	1 553	1 779
PASSIF								
Créditeurs	6	5	6	6	6	6	6	6
Provision pour garanties	60	35	40	20	-	-	-	-
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	400	400	400	400	400	400	400	400
	466	440	446	426	406	406	406	406
Surplus	183	326	347	533	735	931	1 147	1 373
	649	766	793	959	1 141	1 337	1 553	1 779

Les estimations du bilan pro forma reflètent le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2005-2006, qui est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime demeureront les mêmes qu'à l'exercice 2001-2002 ; la répartition des institutions membres parmi les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2001 ; la croissance des dépôts assurables correspondra aux hypothèses économiques énoncées à la section 2.3 du présent document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont révisés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, au cours du prochain exercice, la SADC continuera de revoir son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006 pourrait changer considérablement.

ÉTAT PRO FORMA DES RÉSULTATS ET DU SURPLUS pour les exercices clos le 31 mars (en millions de dollars)

	2000 Réel	2001 Plan	2001 Prévu	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
REVENUS								
Primes*	134	135	140	143	147	150	154	157
Intérêts sur encaisse et placements	32	27	34	45	56	67	78	90
Produits divers	3	2	-	-	-	-	-	-
	169	164	174	188	203	217	232	247
DÉPENSES								
Redressement des provisions pour pertes	(3)	-	-	-	2	-	-	-
Recouvrement de sommes radiées antérieurement	(2)	(7)	(11)	(19)	(22)	-	(5)	-
Frais d'exploitation	18	20	21	21	21	21	21	21
	13	13	10	2	1	21	16	21
BÉNÉFICE NET	156	151	164	186	202	196	216	226
Surplus au début de l'exercice	27	175	183	347	533	735	931	1 147
Surplus à la fin de l'exercice	183	326	347	533	735	931	1 147	1 373

*** Le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2005-2006 est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime demeureront les mêmes qu'à l'exercice 2001-2002 ; la répartition des institutions membres parmi les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2001 ; la croissance des dépôts assurables correspondra aux hypothèses économiques énoncées à la section 2.3 du présent document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont révisés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, au cours du prochain exercice, la SADC continuera de revoir son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006 pourrait changer considérablement.**

BILAN PRO FORMA au 31 mars (en millions de dollars)

	2000 Réel	2001 Plan	2001 Prévu	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
ACTIF								
Encaisse et placements à court terme	491	685	730	953	1 139	1 335	1 551	1 777
Primes et autres débiteurs	1	8	-	-	-	-	-	-
Immobilisations	1	2	2	2	2	2	2	2
	493	695	732	955	1 141	1 337	1 553	1 779
Prêts à recouvrer	70	41	28	8	-	-	-	-
Réclamations à recouvrer	99	56	46	9	-	-	-	-
	169	97	74	17	-	-	-	-
Provision pour pertes sur réclamations et prêts à recouvrer	(13)	(26)	(13)	(13)	-	-	-	-
	156	71	61	4	-	-	-	-
	649	766	793	959	1 141	1 337	1 553	1 779
PASSIF								
Créditeurs	6	5	6	6	6	6	6	6
Provision pour garanties	60	35	40	20	-	-	-	-
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	400	400	400	400	400	400	400	400
	466	440	446	426	406	406	406	406
Surplus	183	326	347	533	735	931	1 147	1 373
	649	766	793	959	1 141	1 337	1 553	1 779

Les estimations du bilan pro forma reflètent le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2005-2006, qui est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime demeureront les mêmes qu'à l'exercice 2001-2002 ; la répartition des institutions membres parmi les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2001 ; la croissance des dépôts assurables correspondra aux hypothèses économiques énoncées à la section 2.3 du présent document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont révisés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, au cours du prochain exercice, la SADC continuera de revoir son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006 pourrait changer considérablement.

ÉTAT PRO FORMA DES RÉSULTATS ET DU SURPLUS pour les exercices clos le 31 mars (en millions de dollars)

	2000 Réel	2001 Plan	2001 Prévu	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
REVENUS								
Primes*	134	135	140	143	147	150	154	157
Intérêts sur encaisse et placements	32	27	34	45	56	67	78	90
Produits divers	3	2	-	-	-	-	-	-
	169	164	174	188	203	217	232	247
DÉPENSES								
Redressement des provisions pour pertes	(3)	-	-	-	2	-	-	-
Recouvrement de sommes radiées antérieurement	(2)	(7)	(11)	(19)	(22)	-	(5)	-
Frais d'exploitation	18	20	21	21	21	21	21	21
	13	13	10	2	1	21	16	21
BÉNÉFICE NET	156	151	164	186	202	196	216	226
Surplus au début de l'exercice	27	175	183	347	533	735	931	1 147
Surplus à la fin de l'exercice	183	326	347	533	735	931	1 147	1 373

*** Le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2005-2006 est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime demeureront les mêmes qu'à l'exercice 2001-2002 ; la répartition des institutions membres parmi les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2001 ; la croissance des dépôts assurables correspondra aux hypothèses économiques énoncées à la section 2.3 du présent document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont révisés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, au cours du prochain exercice, la SADC continuera de revoir son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006 pourrait changer considérablement.**

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE pour les exercices clos le 31 mars (en millions de dollars)

	2000 Réel	2001 Plan	2001 Prévu	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Bénéfice net	156	151	164	186	202	196	216	226
Postes hors caisse compris dans le bénéfice net								
Redressement des provisions pour pertes	(3)	-	-	-	2			
Intérêts après liquidation	(2)	-	-	-	-			
Prêts recouvrés	82	39	42	20	-			
Réclamations acquittées	-	-	-	-	-			
Réclamations recouvrées	35	44	54	37	1			
Versement de garanties	(516)	(20)	(20)	(20)	(20)			
Évolution du fonds de roulement	2	-	(1)	-	1			
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	(246)	214	239	223	186	196	216	226
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Emprunts au Trésor								
Avances nettes (remboursements nets)	-	-	-	-	-			
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	-	-	-	-	-			
ENCAISSE ET PLACEMENTS À COURT TERME								
(Diminution) augmentation au cours de l'exercice	(246)	214	239	223	186	196	216	226
Solde au début de l'exercice	737	471	491	730	953	1 139	1 335	1 551
Solde à la fin de l'exercice	491	685	730	953	1 139	1 335	1 551	1 777

Les estimations de l'état pro forma des flux de trésorerie reflètent le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2005-2006, qui est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime demeureront les mêmes qu'à l'exercice 2001-2002 ; la répartition des institutions membres parmi les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2001 ; la croissance des dépôts assurables correspondra aux hypothèses économiques énoncées à la section 2.3 du présent document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont révisés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, au cours du prochain exercice, la SADC continuera de revoir son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006 pourrait changer considérablement.

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE pour les exercices clos le 31 mars (en millions de dollars)

	2000 Réel	2001 Plan	2001 Prévu	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Bénéfice net	156	151	164	186	202	196	216	226
Postes hors caisse compris dans le bénéfice net								
Redressement des provisions pour pertes	(3)	-	-	-	2	-	-	-
Intérêts après liquidation	(2)	-	-	-	-	-	-	-
Prêts recouvrés	82	39	42	20	-	-	-	-
Réclamations acquittées	-	-	-	-	-	-	-	-
Réclamations recouvrées	35	44	54	37	1	-	-	-
Versement de garanties	(516)	(20)	(20)	(20)	(20)	-	-	-
Évolution du fonds de roulement	2	-	(1)	-	1	-	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	(246)	214	239	223	186	196	216	226
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Emprunts au Trésor								
Avances nettes (remboursements nets)	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	-	-	-	-	-	-	-	-
ENCAISSE ET PLACEMENTS À COURT TERME								
(Diminution) augmentation au cours de l'exercice	(246)	214	239	223	186	196	216	226
Solde au début de l'exercice	737	471	491	730	953	1 139	1 335	1 551
Solde à la fin de l'exercice	491	685	730	953	1 139	1 335	1 551	1 777

Les estimations de l'état pro forma des flux de trésorerie reflètent le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2005-2006, qui est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime demeureront les mêmes qu'à l'exercice 2001-2002 ; la répartition des institutions membres parmi les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2001 ; la croissance des dépôts assurables correspondra aux hypothèses économiques énoncées à la section 2.3 du présent document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont révisés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, au cours du prochain exercice, la SADC continuera de revoir son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006 pourrait changer considérablement.

ÉTAT PRO FORMA DU BÉNÉFICE NET pour les exercices clos le 31 mars (en millions de dollars)

	2000 Réel	2001 Plan	2001 Prévu	2002 Plan	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan
REVENUS								
Primes*	134	135	140	143	147	150	154	157
Autres redressements et recouvrements**	5	7	11	19	20	-	5	-
	139	142	151	162	167	150	159	157
EXPLOITATION								
Revenus								
Intérêts et autres produits	35	29	34	45	56	67	78	90
FRAIS								
Traitements et autres frais de personnel	9	9	10	11				
Frais généraux	2	3	3	3				
Frais d'inspection, juridiques et autres	2	3	3	2		(voir la note ci-dessous)		
Locaux	3	2	2	2				
Sensibilisation du public	-	2	2	2				
Traitement des données	1	1	1	1				
Examen des normes	1	-	-	-				
	18	20	21	21	21	21	21	21
Bénéfice net d'exploitation	17	9	13	24	35	46	57	69
Bénéfice net	156	151	164	186	202	196	216	226

***Le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2005-2006 est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime demeureront les mêmes qu'à l'exercice 2001-2002 ; la répartition des institutions membres parmi les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2001 ; la croissance des dépôts assurables correspondra aux hypothèses économiques énoncées à la section 2.3 du présent document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont révisés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, au cours du prochain exercice, la SADC continuera de revoir son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2005-2006 pourrait changer considérablement.**

****Sommes recouvrées d'éléments d'actif en liquidation qui avaient été radiées antérieurement**

Note : Bien qu'une estimation du total des frais d'exploitation soit fournie pour chaque exercice de la période de planification, la ventilation des frais par catégorie s'arrête à l'exercice 2001-2002.